

# **Veranstaltungsrichtlinien**

## **Bachelorarbeit**

Für die Prüfung zum Bachelor of Arts

Im Studiengang: Angewandte Medienwirtschaft

Studienrichtung: Medien-, Sport- und  
Eventmanagement

**HOCHSCHULE  
MITTWEIDA**  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES



Verfasser: Cornelius Philipp Blei  
Matrikel Nr.: 24015  
Seminargruppe: AM07wS2-B  
Erstbetreuer: Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer  
Zweitbetreuer: Dr. Volker Kreyher

## **Bibliographische Beschreibung**

Blei, Cornelius Philipp:

Veranstaltungsrichtlinien. – 2010 – 54 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien,  
Bachelorarbeit

### **Referat:**

Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Inhalt von Richtlinien, die in Zukunft bei der Planung und Ausrichtung von Veranstaltungen eine tragende Rolle spielen sollen. Ziel der Arbeit ist es den Inhalt von Veranstaltungsrichtlinien zu definieren, um eine Grundlage zu schaffen, diese Richtlinien in Unternehmen zu implementieren. Auf die Einleitung folgt eine kurze Einführung in das Eventmanagement und dessen Nutzen und Zielsetzungen. Außerdem wird auf die Wichtigkeit von Compliance- Maßnahmen im Management und im Einkauf eingegangen, bevor die eigentliche Rolle von Richtlinien im Veranstaltungsmanagement beschrieben wird. Nach der Ökologischen Nachhaltigkeit in dieser Branche, wird die Erstellung von Veranstaltungsrichtlinien in der Praxis erläutert, bevor auf die Gefahren der Steuerung des Eventmanagements durch Richtlinien eingegangen wird. Anhand dieser Punkte sollen die Erfolgsfaktoren für die Erarbeitung von Veranstaltungsrichtlinien erkannt werden.

## **Vorwort**

Das Ende meines Studiums besiegelt diese Bachelorarbeit zum Thema: „Veranstaltungsrichtlinien“. Diese wissenschaftliche Arbeit wird dem Eventmanagement der REWE-Group in Köln zur Verfügung gestellt, die mir die Möglichkeit gab und mich motivierte, dieses Thema in Form einer Bachelorarbeit zu erarbeiten.

Ich bedanke mich bei meinen Eltern und vor allem bei meinem Großvater, die einen erheblichen Teil zu diesem wunderbaren Studium beigetragen und mich immer unterstützt haben.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Eventmanagement und Controlling von Events</b>	<b>3</b>
2.1	Eventbegriff	3
2.2	Definition und Intention von Eventmanagement	4
2.3	Sicherung der Ziele der Veranstaltungen	8
2.4	Sicherung eines Kosten – Nutzen – Controllings	11
<b>3</b>	<b>Führen nach Leitlinien und Compliance</b>	<b>15</b>
3.1	Führen nach Richtlinien	15
3.2	Compliance – Management	16
3.3	Compliance im Einkauf	18
3.4	Prozess beim Einkauf von Dienstleistern	19
3.5	Besondere Risiken im Bereich des Einkaufs am Beispiel der kartellrechtlichen Compliance	20
3.6	Implementierung eines Corporate - Compliance – Systems	21
<b>4</b>	<b>Rolle von Richtlinien im Veranstaltungsmanagement</b>	<b>23</b>
4.1	Ziele und Zielgruppen von Veranstaltungsrichtlinien	23
4.2	Make – or – Buy	24
4.3	Charakterisierung von Make – or – Buy - Entscheidungen	25
4.4	Ausschreibungen	28
4.5	Vor- und Nachteile bei der Zusammenarbeit mit Leistungsträgern	29
4.6	Traditioneller statischer Kostenvergleich	30
4.6.1	bei kurzfristigen Entscheidungssituationen und Unterauslastung ohne Engpässe	31
4.6.2	bei einem Entscheidungsproblem mit Engpässen	31
4.6.3	bei langfristigen Entscheidungssituationen	31
4.7	Dynamischer Investitionsansatz	33

4.8	Transaktionskostentheoretischer Ansatz	33
4.9	Verhaltensrahmen	35
4.10	Einflussgrößen	35
4.11	Maverick Buying	36
4.12	Ursachen für Maverick Buying	37
<b>5</b>	<b>Nachhaltigkeit</b>	<b>39</b>
5.1	Ökologische Nachhaltigkeit im Veranstaltungsmanagement	39
5.2	Dimension der Nachhaltigkeit	40
5.3	Umsetzung der Nachhaltigkeit	40
<b>6</b>	<b>Erstellung von Veranstaltungsrichtlinien in der Praxis</b>	<b>42</b>
6.1	Bisherige Situation	42
6.2	Wertschöpfungspotentiale	42
6.3	Vorgehensweise zur Einrichtung von Veranstaltungsrichtlinien	43
6.4	Erstellung einer Lieferantenliste	44
6.5	Lieferantenmanagement und Lieferantenauswahl	45
6.6	Controlling	46
<b>7</b>	<b>Gefahren der Steuerung des Eventmanagements durch Richtlinien</b>	<b>47</b>
<b>8</b>	<b>Erfolgsfaktoren für die Erarbeitung von Veranstaltungsrichtlinien</b>	<b>49</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>52</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Modell der Corporate Philosophie	10
Abb. 2: Effektivitätsmodell (Soll – Ist)	13
Abb. 3: Inhouse (Make)	26
Abb. 4: Outsourcing (Buy)	26
Abb. 5: Üblicher Ablauf einer Ausschreibung	28
Abb. 6: Vor- und Nachteile bei der Zusammenarbeit mit Leistungsträgern	29
Abb. 7: Anordnung der Inszenierung von Veranstaltungen	48

## **Abkürzungsverzeichnis**

BDW – Bundesverband der Wirtschafts- und Gesellschaftskommunikation e.V.

BME – Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.

CC – Corporate Compliance

EVVC – Europäischer Verband der Veranstaltungs-Centren e.V.

MB – Maverick Buying

MBQ – Maverick-Buying-Quote

VDR – Verband deutsches Reisemanagement e.V.

w&v – Werben & Verkaufen (Fachmagazin)

## **1 Einleitung**

Die nachfolgende Arbeit befasst sich im Rahmen dieser Bachelorarbeit mit dem Thema: „Veranstaltungsrichtlinien“. Die Einführung von Richtlinien gilt als Lösung für ein konfliktfreies und erfolgreiches Arbeiten im Eventmanagement. Richtlinien sind notwendig, um in Unternehmen bei der Planung, Organisation und Durchführung von Veranstaltungen den Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten gerecht zu werden und um den Kostenblock „Veranstaltung“ transparent und steuerbar zu gestalten. In der Vergangenheit haben Abteilungen und Mitarbeiter Gelder für Veranstaltungen aller Art auf verschiedene Weise ausgegeben, ohne dies zu dokumentieren und zu erfassen. So war dieser Kostenblock oft eine Grauzone und Ausgaben wurden nicht auf ihre Notwendigkeit geprüft. Veranstaltungsrichtlinien sollten nicht nur in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine große Rolle spielen, sondern von einem Unternehmen wie der REWE-Group kontinuierlich im Rahmen des Eventmanagement durchgeführt werden. Dies begründet sich dadurch, dass der Event-Bereich in der Unternehmenslandschaft noch nicht vollständig erforscht und entwickelt ist. Es ist notwendig, Veranstaltungsrichtlinien zu erstellen, um eine klare Vorgehensweise des Eventmanagements zu definieren. Mit dieser Maßnahme werden Arbeitsabläufe präzisiert, um Zeit und Kosten zu sparen. Veranstaltungsrichtlinien werden jedoch bisher kaum von Unternehmen verwendet. Das Eventmanagement der REWE-Group verlässt sich bisher auf langjährige Erfahrungswerte mit Dienstleistern und Agenturen. Erfahrung ist nach wie vor das A und O in dieser Branche, allerdings haben sich im Laufe der Jahre weniger die Veranstaltungen geändert als vielmehr das Umfeld. Es gibt heute mehr Möglichkeiten und Mittel Dinge zu tun.



Der Markt an Anbietern und Dienstleistern hat sich gefüllt, und es lohnt sich ihre Leistungsangebote zu vergleichen, um herauszufinden, welcher Weg der effektivste ist und ob er gleichzeitig die beste Preis-Leistung bietet.

Ziel dieser Arbeit ist es, die inhaltlichen Facetten der Veranstaltungsrichtlinien aufzuzeigen und zu erläutern, da bislang noch keine wissenschaftlichen Arbeiten zu diesem Thema veröffentlicht wurden. Der Inhalt dieser Bachelorarbeit soll als Orientierung dienen und kann nicht kompatibel auf alle Eventmanagement- Abteilungen angewendet werden, da die einzelnen Betriebsstrukturen, Eigenschaften und Bedürfnisse individuell sind und voneinander abweichen.

Am Anfang dieser Arbeit wird zunächst geklärt, was einen Event charakterisiert und welche Ziele damit verfolgt werden. In einem zweiten Schritt wird auf Kontroll- und Steuerungsmaßnahmen eingegangen und wie diese implementiert werden, bevor im nächsten Schritt auf die eigentliche Rolle von Richtlinien im Veranstaltungsmanagement eingegangen wird. Nachdem die Rolle von Richtlinien erläutert wurde, erfolgt eine praxisorientierte Darstellung zur Implementierung von Veranstaltungsrichtlinien. Anschließend wird auf die Gefahren der Steuerung des Eventmanagements durch Richtlinien hingewiesen. Die Erfolgsfaktoren für die Erarbeitung von Veranstaltungsrichtlinien beendet diese Arbeit.

## 2 Eventmanagement und Controlling von Events

### 2.1 Eventbegriff

Der Begriff „Eventmarketing“<sup>1</sup> wurde erstmals 1984 verwendet und wurde zur damaligen Zeit als „Konzentration auf bestimmte Ereignisse im Laufe eines Werbejahres anstelle einer permanenten, vor sich hinplätschernden Kampagne“ charakterisiert. Die bis heute am häufigsten zitierte Event – Definition stammt vom Bundesverband der Wirtschafts- und Gesellschaftskommunikation (BDW) aus dem Jahre 1993. Der BDW definiert Events über deren Reiz- und Aktivierungswirkung und spricht dabei zum ersten Mal von Inszenierung und Erlebnisorientierung.<sup>2</sup>

Es ist festzuhalten, dass man mit dem Begriff „Event“ keine Eigenschaft beschreibt, die objektiv messbar ist. Vielmehr, dass der Charakter einer Veranstaltung oder eines Ereignisses subjektiv ist. Das Event entsteht im Kopf desjenigen, der es erlebt. Der Begriff „Event“ bedeutet übersetzt „Ereignis“.

Die folgenden Stichworte zeigen Aspekte auf, die ebenfalls zum Ereignischarakter beitragen:

- Einmaligkeit
- Erinnerungswert
- Aktivierung der Teilnehmer
- Zusatznutzen und Effekte für die Teilnehmer
- Planung, Gestaltung, Organisation und Inszenierung
- Verbindung von Eindrücken mit Symbolik
- Publikumsorientierung des Events

---

<sup>1</sup> In diesem Fall wird der Begriff Eventmarketing mit dem Begriff Event gleichgesetzt

<sup>2</sup> Vgl. Krähner 2009, 32

Der Begriff Event ist rein subjektiv. Der Grundnutzen „Veranstaltung“ wird durch einen Zusatznutzen zum Event. Eine exakte Abgrenzung gibt es nicht. Anreise, Verpflegung, Umfeld und Abreise können in den Gesamteindruck des Events mit einbezogen werden.<sup>3</sup>

## **2.2 Definition und Intention von Eventmanagement**

Sehr oft werden die Begriffe „Eventmarketing“ und „Eventmanagement“ synonym genutzt, auf eine Ebene gestellt und inhaltlich identisch definiert. Eventmanagement kann man als planendes, organisierendes, überwachendes und steuerndes Instrument bezeichnen, um den Event zu koordinieren.

Das Eventmarketing ist Kommunikationsinstrument des Marketings. Beim Eventmarketing werden Events geplant und organisiert mit dem Marketingziel, Produkte und Marken auf dem Markt bekannt zu machen und ihr Image, ihren Wert, den Vertrieb und den Verkauf zu fördern.

Beim Eventmanagement geht es gleichfalls um die Planung und Organisation von Events, wobei nicht nur Marketingziele, sondern auch unternehmens- und themenbezogene Ziele angesteuert werden, wie z.B. die Motivation der Mitarbeiter oder die Herstellung von Verständnis und Vertrauen gegenüber dem Unternehmen und seinen Produkten. Eventmanagement ist also der Oberbegriff, wenn es um die professionelle Planung und Organisation von Veranstaltungen geht.

Eventmanagement ist übergeordnet und koordiniert alle Bestandteile eines Events von der Planung über den eigentlichen Event bis zum Abschluss.

---

<sup>3</sup> Vgl. Holzbauer 2005, 23 ff

Der zusätzliche Nutzen muss mit den Mitteln der Kommunikation zielgruppengerecht dort platziert werden, wo es die meisten Betroffenen anspricht. Wenn die Idee genau definiert ist und diese in allen Bereichen genau mit den Zielen des Auftraggebers abgeglichen ist, beginnt die Planungsphase des Eventmanagers. Es gibt fünf Phasen, die zu einem erfolgreichen Event führen. Dabei steht das oberste Ziel des außergewöhnlichen Ereignisses und dessen Vermittlung an die Zielgruppe im Vordergrund.

Bezogen auf den Auftraggeber und dessen Marktposition wird das Konzept der Veranstaltung entwickelt. Dieser Konzeptplan ist grundlegend für alle weiteren organisatorischen Maßnahmen. Alle Aufgaben des bisherigen Eventmanagements müssen in den Kommunikations-Mix des Auftraggebers oder des Veranstalters integriert werden, um ein einheitliches Bild mit dem Event zu gewinnen. Nach der eigentlichen Realisierung der Veranstaltung erfolgt die Kontrolle aller Ergebnisse.

Um ein optimales Ergebnis zu erhalten, müssen die Ziele, die man verfolgt, permanent abgeglichen werden. Eine wechselnde Marktsituation und unerwartete Abweichungen während der einzelnen Phasen müssen beachtet werden.

Die fünf Phasen des Eventmanagements sind:

- Eventkonzeption
- Eventorganisation
- Eventintegration
- Eventrealisation
- Eventkontrolle<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Schreiter 2009, 65

Der Ursprung vom Management, das Veranstaltungen strukturiert und bis ins kleinste Detail plant, liegt in der Technologie, Forschung und Entwicklung technischer Geräte um diese perfekt inszeniert darzustellen und zu präsentieren. Da sich die Marktwirtschaft fortlaufend verändert, man aber trotzdem Leistungs-, Qualitäts- und Preisansprüche garantieren muss, erfordert diese Gewährleistung neue und effizientere Methoden in der Projektdurchführung in Form einer Veranstaltung. Aufgrund des verstärkten Wettbewerbs kommen ein meist immer vorhandener Kostendruck und die Beschleunigung der Innovationszyklen hinzu. Die Folge ist eine deutliche Verkürzung der Produktlebenszyklen, was bedeutet, dass ein Produkt schnell an Aktualität und Wert verliert, da das nachfolgende Produkt bereits wieder über neue Innovationen verfügt. Um Produkte qualitativ gut und zudem preiswert auf den Markt zu bringen, bedarf es des Führungskonzepts des Projektmanagements. Auf Dienstleistungen bezogen, kann ebenfalls, sofern es sich um die Entstehung eines Produktes aus einer Idee handelt, von Projektmanagement gesprochen werden. Allerdings werden auch in der Dienstleistungsbranche inzwischen Mittel gesucht, um sich zusätzlich zur Leistung, Qualität und zum Service abzuheben.

Die Aufgabe der Erlebnisökonomie ist es dabei, Aufmerksamkeit zu erlangen<sup>5</sup>. Durch die Inszenierung von Erlebnissen und besonderen Ereignissen, soll dieser wirtschaftliche Aspekt einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil bewirken. Eine inszenierte Erlebniswelt, wodurch der Teilnehmer eine emotionale Bindung mit einer Marke, einem Unternehmen oder einer Institution eingeht, bezeichnet ein Event. Dieses Ereignis ist ein vielseitig einsetzbares Instrument zur Kommunikation und Vermittlung einer Philosophie. Die Absicht, Produkte zu verkaufen, steht bei einem Event weniger im Vordergrund, vielmehr vermittelt der Event dem Teilnehmer eine unvergessliche Erfahrung.

---

<sup>5</sup> Vgl. Schreiter 2009, 66

Die Erlebniswelt wird dabei unbewusst vom Teilnehmer aufgenommen und bei nachfolgenden Kontakten wiederholt positiv in Erinnerung gerufen. Diese Identifikation mit dem Veranstaltungsgegenstand oder dem Produkt führt zu einer langjährigen Bindung an den Veranstalter. Das Eventmanagement widmet sich - unter Berücksichtigung der unternehmerischen Zielsetzungen - der systematischen Planung von Veranstaltungen. Egal ob Messen, Konferenzen, Präsentationen, Tagungen, Sport- oder Kulturveranstaltungen, die Aufgabe eines Events beschreibt sich in Information, Emotion, Aktion und Motivation.

Das Eventmarketing ist ein wichtiger Bestandteil des Kommunikations-Marketing-Mix von Unternehmen geworden. Nicht als klassisches Instrument, sondern als „below the line“ Instrument haben sich Events in Charakter und Auftreten eine Eigenständigkeit geschaffen. „Below the line“ bezeichnet nicht klassische Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen im Marketing und steht im Gegensatz zu „above the line“ - Maßnahmen. Durch das eigenständige Auftreten von Events, ist eine zunehmend gleichwertige und gleichberechtigte Position zur klassischen Kommunikation entstanden.

Eventmanager organisieren und koordinieren aus Eigeninitiative oder durch Beauftragung Veranstaltungen nationaler oder auch internationaler Art. Der Veranstaltungsmanager hat dabei die Aufgabe kulturelle Angebote zu gestalten. Einer lokalen, regionalen oder überregionalen Ausrichtung sind dabei keine Grenzen gesetzt. Eventmanager sind für alle organisatorischen Aufgaben zuständig. Darunter fällt die Planung, Buchung, Finanzierung, Durchführung, Veröffentlichung und Bekanntmachung der Veranstaltung. Somit lernt ein Veranstaltungsmanager mit der Zeit und der Anzahl organisierter Projekte.

Projektmanager hingegen werden von Mitarbeitern oder Unternehmen angesprochen, welche den Auftrag der Topmanagerebene zur Organisation, Planung, aber auch Durchführung von unternehmerischen Veranstaltungen erhalten. Das können Assistenten sein, die eine Weihnachtsfeier für den kompletten Mitarbeiterstamm organisieren, aber auch Mitarbeiter der Öffentlichkeitsarbeit, die ein Sponsoring oder eine öffentliche Veranstaltung bearbeiten. Der Projektmanager greift auf die Grundlagen seines Faches zurück und konzipiert daraus ein Teilprojekt.<sup>6</sup>

### **2.3 Sicherung der Ziele der Veranstaltung**

Die Zieldefinition einer Veranstaltung erfolgt mit der Konzeption. Diese Phase ist sehr wichtig, da sie richtungsweisend für die gesamte Veranstaltung ist. Zunächst müssen einige ausschlaggebende Fragen geklärt werden:

- Was genau will ich?
- Welches Ziel verfolge ich?
- Mit wem und vor allem wie kann ich meine Zielsetzungen erreichen?

Die Antwort dieser Fragen sollte alle relevanten Informationen geben, um die Veranstaltung zu erfassen. Zur einfachen Durchführung kann man folgende Prozessschritte differenzieren:

---

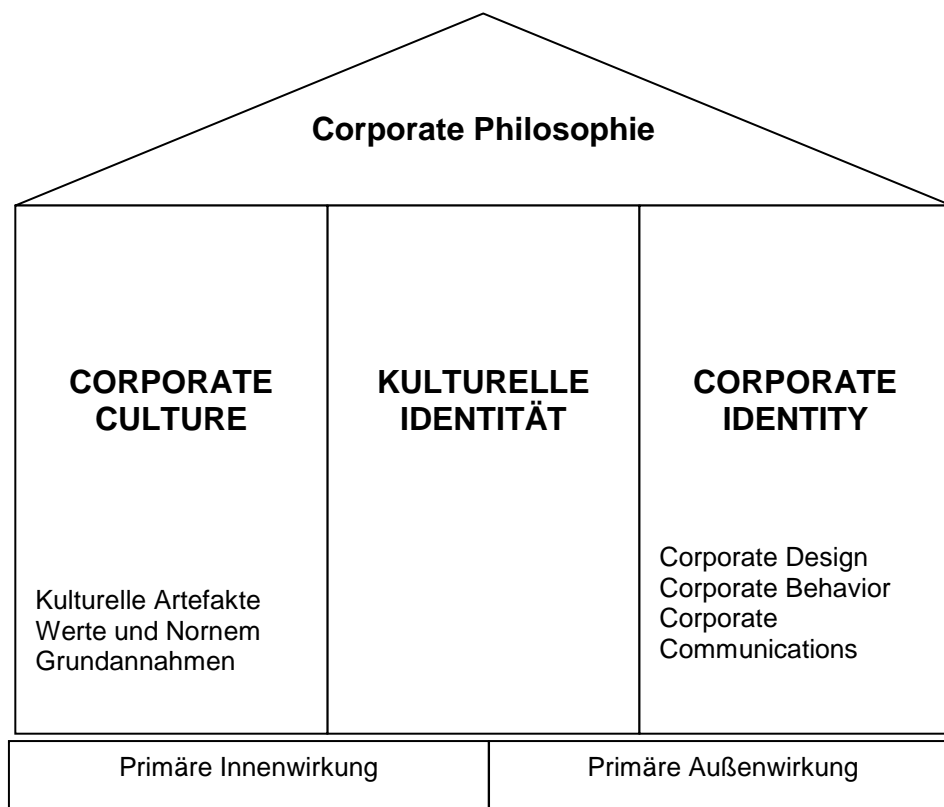
<sup>6</sup> Vgl. Schreiter 2009, 68 ff.

1. Auswahl des Veranstaltungsobjektes
2. Analyse der Ausgangssituation
3. Festlegung der Ziele
4. Bestimmung der Zielgruppen
5. Veranstaltungsstrategie, deren Entwicklung und Sinngehalt
6. Ablaufstruktur und Einzelmaßnahmen
7. Budgetierung und Finanzplanung
8. Konzeptplan entwickeln

Mit der Idee steht auch das Ziel, eine Veranstaltung durchzuführen, fest. Innere und äußere Bedingungen sollten im Einklang stehen. Bei einer unternehmensinternen Analyse werden Stärken und Schwächen des Unternehmens und der Produkte aufgezeigt, während eine Umweltanalyse die Chancen und Risiken, die durch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, wie Gesetzeslage und demographische Entwicklung, vorgegeben sind, identifiziert. Veranstaltungen und Events werden als Mittel zur Kommunikation für Unternehmen genutzt und müssen speziell auf die Unternehmensphilosophie abgestimmt werden. Die kulturelle Identität einer Unternehmung, die Corporate Philosophie, setzt sich aus der nach innen gerichteten Corporate Culture und der nach außen gerichteten Corporate Identity zusammen, wobei das Corporate Design (Logo, Farben und Formen) hier eine besondere Rolle für das Erscheinungsbild spielt. Nach innen soll kulturelle Identität die kollektive Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen bewirken und eine Steigerung der Motivation zur Folge haben. Man spricht auch vom „Wir Gefühl“. Nach außen soll ein klares eigenständiges Profil festgesetzt werden, dass die Wahrnehmung, Wiedererkennung und Identifizierung in der Öffentlichkeit erleichtern soll. Somit entsteht das allgemeine Hauptziel der Schaffung von Vertrauen und Verständnis gegenüber dem Unternehmen.



Dieses Basiswissen über die eigene Unternehmung und dessen Image ist sehr wichtig, um weitere Ziele für Veranstaltungen festzulegen, die als richtungsweisend für die Umsetzungen der imageaufbauenden Veranstaltungen gelten. Die Emotionalisierung ist das Oberziel einer Veranstaltung oder eines Events. Es stehen psychologische Kommunikationsziele, wie Bekanntheit, Image, Kontakte, Kundenbindung und Motivation im Vordergrund. Ökonomische Ziele umfassen eher die Kundengewinnung, Erhöhung der Marktanteile, Gewinne, Umsätze und Verkaufszahlen.



*Abb. 1: Modell der Corporate Philosophie  
(Quelle: In Anlehnung an Schreiter / Hamburg 2009)*

Ob eine Veranstaltung effizient war oder nicht, kann nicht unmittelbar quantitativ gemessen werden, da viele der Ziele erst nach einer gewissen Zeit durch Kundentreue ersichtlich werden.

Die Definition von Zielen, unabhängig ob interner oder externer Ausrichtung, spielt für die Strategie und die Erfolgskontrolle eine enorm wichtige Rolle. Ohne klar definierte Ziele lässt sich die Strategie nicht finden und nur wenn Ziele festgelegt sind, ist es möglich, quantitativ sowie qualitativ den Erfolg einer Veranstaltung zu messen. Mit der Festlegung der Ziele kann bestimmt werden, wer und was erreicht werden soll.

Für eine Unternehmung sind Eventstrategien ausschlaggebend und wegweisend für jede Art von Veranstaltung. Sie sind Bestandteil der Kommunikationspolitik und beinhalten die Ziele, deren Botschaften die Intensität und Häufigkeit von Veranstaltungen, Richtlinien für den Umfang der Inszenierung sowie die erwünschten Typen von Events, welche zum jeweiligen Unternehmen passen. Mit der Festlegung der Ziele und Zielgruppen spezifisch für die geplante Veranstaltung, kann die Eventstrategie bezogen auf die spezifischen Ziele entwickelt und festgelegt werden.<sup>7</sup>

## **2.4 Sicherung eines Kosten – Nutzen – Controllings**

„Die abnehmende Leistungsfähigkeit klassischer Kommunikationsinstrumente, die Zunahme von Informationsüberlastung sowie die Notwendigkeit zur Schaffung von emotionalen Zusatznutzen bilden die zentralen Treiber der Popularität von erlebnisorientierten Kommunikationsformen, wie z.B. Eventmarketing, das seine kommunikativen Botschaften in die reale Erfahrungswelt der Zielgruppen einbettet“.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Schreiter 2009, 63 ff.

<sup>8</sup> Lasslop 2003, 117

Daraus entstehen zunehmend steigende Kosten für das Eventmarketing, besonders für Corporate-Events. In Zeiten von knapp bemessenen Budgets und in Zeiten, in denen man mit den gegebenen Ressourcen gut kalkulieren muss, müssen Wirkungsvorteile gegenüber den klassischen Kommunikationsmitteln vor der Geschäftsleitung begründet und gerechtfertigt werden.<sup>9</sup> „Effektivität und Effizienz des Corporate Events stehen dabei verstärkt im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Diskussionen. Es soll kontrolliert werden, ob nicht monetäre Ziele, wie Image und Bekanntheitsgrad sowie Kontakt- und Kommunikationsziele, die typisch für Corporate Events sind, verfolgt und erreicht wurden.“<sup>10</sup>

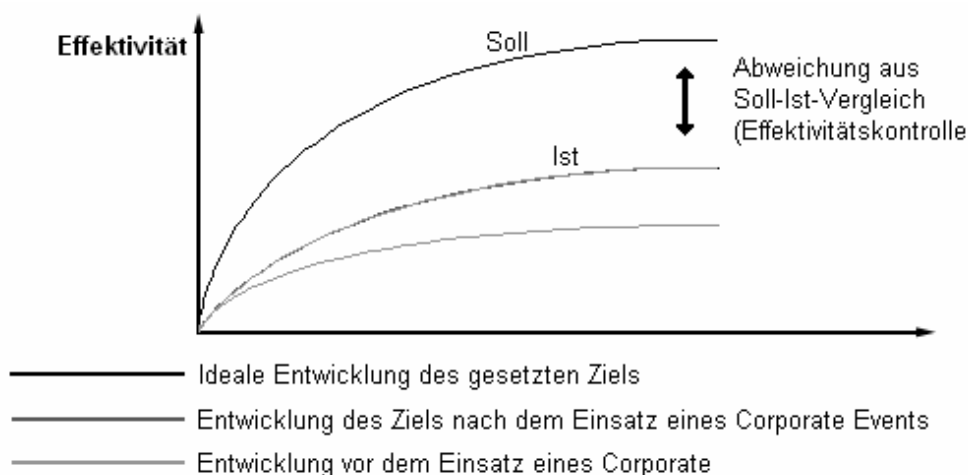
Es bestehen Probleme bei der Erfolgsmessung von Marketingevents. Die Probleme beziehen sich auf die Messung der Kommunikationswirkung und die Effizienzkontrolle. Das primäre Problem der Wirkungsmessung von Events ist die Zurechenbarkeit, bzw. Isolierbarkeit der Kommunikationswirkung. Corporate Events werden fast immer in Ergänzung zu anderen Kommunikationsinstrumenten eingesetzt, weil sich erst so die Kommunikationswirkung vollständig entfalten kann. Durch die Verflechtung mit anderen Kommunikationsinstrumenten entstehen Abhängigkeiten inhaltlicher Art zwischen den einzelnen Maßnahmen. Wenn also nach der Durchführung eines Corporate Events die Wirkung gemessen wird, betrifft das Resultat auch immer andere Kommunikationsmaßnahmen. Neben den sachlichen wechselseitigen Abhängigkeiten können auch zeitliche wechselseitige Abhängigkeiten auftreten. So beeinflusst der Einsatz eines Corporate Events in der Vergangenheit die Wahrnehmung und Beurteilung von Events in der Gegenwart.

---

<sup>9</sup> Vgl. Kräher 2009, 104

<sup>10</sup> Erber 2005, 114 ff.

Zusammenfassend kann man sagen, dass es im Rahmen der Erfolgsmessung von Corporate Events sehr schwer ist, den genauen Beitrag eines oder mehrerer Events zur Entstehung einer bestimmten Kommunikationswirkung festzustellen. Die Zielformulierungen bilden die Voraussetzung für die Erfolgsmessung von Corporate Events. Die Festlegung von Zielen, die am Anfang von jedem Planungsprozess steht, lässt sich durch drei verschiedene Zielebenen darstellen, die die nachfolgende Graphik verdeutlicht.<sup>11</sup> Durch die Kontaktziele, wird durch das Event- veranstaltende Unternehmen zu Beginn der Planungsphase festgelegt, wie hoch die Anzahl der Teilnehmer an einem bestimmten Corporate Event sein sollte, um einen angemessenen Soll-Ist-Vergleich zu erhalten.



*Abb. 2: Effektivitätsmodell (Soll – Ist)*

*(Quelle: In Anlehnung an Lasslop, München 2003)*

Wenn beim Soll-Ist-Vergleich eine negative Differenz festgestellt wird, muss nach den Ursachen geforscht werden, die bewirken, dass das Ziel verfehlt wurde.<sup>12</sup> Um darüber urteilen zu können, ob ein Event erfolgreich war oder nicht, bedarf es einer Erfassung der eingesetzten Ressourcen und der Beurteilung der sich daraus ergebenden Kosten-Nutzen-Relation.

<sup>11</sup> Vgl. Abb. 2

<sup>12</sup> Vgl. Kräher 2009, 109

Es muss überprüft werden, ob der Nutzen eines Corporate Events größer war, als die anfallenden Kosten. Danach muss analysiert werden, ob mit dem für einen Event angesetzten Budget, ein höherer Nutzen hätte erzielt werden können, wenn andere Kommunikationsinstrumente verwendet worden wären. Wenn der Nutzen eines Corporate Event größer ist als die dafür verursachten Kosten, dann kann man das Eventmanagement als sehr effizient bezeichnen.

Um einen Vergleich mit anderen Kommunikationsinstrumenten vornehmen zu können, also Nutzen und Kosten vergleichen und bewerten zu können, müssen Vergleichsobjekte definiert werden. Möchte man die gesamten Kosten eines Events in Erfahrung bringen, müssen alle Kosten für Sach- und Dienstleistungen systematisch erfasst werden. Es werden drei Kostenarten unterschieden, die als Basis der Effizienzkontrolle erfasst werden sollten: Personalkosten, Raumkosten und Materialkosten. Um eine ökonomisch exakte Effizienzaussage zu machen, müssen eingesetzte Kosten und der daraus entstehende Nutzen in vergleichbaren ökonomischen Maßeinheiten gemessen werden. Bisher ist es leider nur möglich, dass ein Vergleich von Kosten und Nutzen eines Events mit denen anderer Events vorgenommen werden. Der abschließende Schritt einer Effizienzkontrolle ist eine Gegenüberstellung des Corporate Event zu Vergleichsobjekten. Diese Vergleichsobjekte müssen vor dem Event bereits festgelegt werden. Diese Maßnahme beugt dem Selbstbetrug vor. Es besteht nun keine Gefahr, dass ein Vergleichs- bzw. Bewertungsobjekt gewählt wird, das das Kosten-Nutzen-Verhältnis des zu beurteilenden Events günstiger aussehen lässt.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Lasslop 2003, 138

### **3 Führen nach Leitlinien und Compliance**

#### **3.1 Führen nach Richtlinien**

Der im 15. Jahrhundert lebende italienische Politiker, Diplomat und Geschichtsschreiber Niccoló Machiavelli vertritt eine sehr strenge Auffassung zur Einhaltung von Richtlinien. Wird eine Richtlinie nicht beachtet, ob sie nun sinnvoll ist oder nicht, begibt sich die Führungsperson in Gefahr, die Macht und gleichzeitig die Kontrolle zu verlieren. Daher muss die Führungsperson ohne zu zögern ein Exempel statuieren. Gemäß Machiavelli hat er den Mitarbeiter zu erniedrigen, fertigzumachen, zu beschimpfen, zu bedrohen und ihn als unfähig zu bezeichnen. Dieser Prozess muss immer in der Öffentlichkeit geschehen, so dass alle anderen Mitarbeiter dies mitbekommen. Die Mitarbeiter müssen wissen, dass jeder in der permanenten Gefahr schwebt der Nächste zu sein. Dieses Verhalten spricht sich schnell herum und es benötigt kaum Überzeugungsarbeit. Die Waffen der Führungsperson sind in diesem Fall Richtlinien, Arbeitsanweisungen, Befehle und das nötige Maß an Gemeinheit, um die Einhaltung der Richtlinien zu erzwingen. Dabei geht es um die Konsequenz und darum, dass die Mitarbeiter anweisungsgemäß handeln.<sup>14</sup>

Diese harte, strenge und diskriminierende Weise zum Führen nach Richtlinien war sicherlich einmal sehr effektiv, ist aber heutzutage veraltet, da es wesentlich elegantere Lösungen zum Führen und Einhalten von Richtlinien gibt. Heutige Führungspersonen appellieren eher an die Motivation der Mitarbeiter, etwas zu erreichen. Ziele werden häufig gemeinsam mit den Mitarbeitern vereinbart. Dies hat den Effekt, dass bei der Umsetzung wesentlich mehr Motivation und Engagement vorhanden ist. Motivierend führen bedeutet, den Mitarbeiter ernst zu nehmen und ihn so früh wie möglich an der Definition der Ziele zu beteiligen.

---

<sup>14</sup> Vgl. Schwanfelder 2005, 65 ff.

Der Effekt ist, dass es dann auch seine Ziele sind, die es zu erreichen gilt, und nicht nur die Ziele des Vorgesetzten.<sup>15</sup> Natürlich sind Richtlinien dafür da, dass sie eingehalten werden und Arbeitsabläufe optimieren. Sofern noch keine Richtlinien bestehen, bietet es sich an, die Richtlinien gemeinsam mit den Mitarbeitern zu definieren. Wenn man Regeln selbst erarbeitet, fällt es leichter, sich an diese zu halten. Aus den Arbeitsverträgen der Mitarbeiter sollte jedoch eine klare Klausel hervorgehen, die die strenge Einhaltung der bestehenden Richtlinien besagt. Das Einhalten von Richtlinien gilt für alle Mitarbeiter, einschließlich der Führungsperson. Es gibt nicht viel, was auf einen Mitarbeiter demotivierender wirkt, als mangelnde Glaubwürdigkeit eines Vorgesetzten. Jede Führungskraft muss sich darüber bewusst sein, dass ihr persönliches Verhalten mit den gleichen Maßstäben gemessen wird, die sie an die Mitarbeiter anlegt.<sup>16</sup> Richtlinien und deren Einhaltung von allen Beteiligten führt im Endeffekt immer zu effektivem, prozessorientierten und konfliktfreiem Arbeiten.

### **3.2 Compliance – Management**

Der Begriff „Compliance“ bezeichnet die Summe aller zumutbaren Maßnahmen, die das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Aufsichtsorgane sowie seiner Organisationsmitglieder im Hinblick auf gesetzliche Gebote und Verbote, ethische Normen und Werte sowie vom Unternehmen selbst gesetzte Standards und Leitlinien begründen. Compliance bezeichnet die Treue und Konformität gegenüber Gesetzen, Normen, Werten, Standards, Leit- oder Richtlinien und Regeln, die von einem Unternehmen zur Sicherung der Unternehmensführung festgelegt worden sind.

---

<sup>15</sup> Vgl. Graus H. Motivation als Erfolgsfaktor

<sup>16</sup> Vgl. Graus H. Motivation als Erfolgsfaktor

Compliance bezeichnet außerdem die Maßnahmen, die zur Einhaltung und Kontrolle dieser Normen, Standards und Leitlinien eingesetzt werden. Corporate Compliance kann als Teil der ordnungsmäßigen Unternehmensführung gesehen werden. Es handelt sich dabei um eine Selbstverpflichtung des Unternehmens bzw. seiner Organe.<sup>17</sup>

*Zumutbare Maßnahmen:* Ob eine Maßnahme zumutbar ist, hängt von der Beobachtung ab. Hier kommt die betriebswirtschaftliche Dimension ins Spiel, z.B. durch die Frage der Transaktionskosten, die mit der strikten Regelverfolgung in Kauf genommen werden muss. Die Realität ist meist zu unübersichtlich, die jeweilige Verantwortung von Organisationsmitgliedern nicht genau definiert und die Gut / Schlecht - Zurechnungen abhängig von individuellen Perspektiven, als dass man hier mit bloßen Appellen an einzelne Menschen weiter kommen würde. Die Voraussetzung der Regelkonformität ist, dass Regeln und Normen explizit für Organisationsmitglieder bekannt und verständlich gemacht werden müssen. Welche Sanktionen bei Nichtbefolgung zu erwarten sind, muss ebenfalls klar definiert sein.

Des Weiteren muss die Frage gestellt werden, ob ein Regelverstoß unabhängig von einem möglichen Schaden zwangsläufig zu einer Sanktion führt oder nicht. Die Vorgehensweise unterscheidet sich und hängt von der Qualität der Norm ab. Es gilt natürlich immer der Grundsatz, dass Unwissenheit nicht vor Strafe schützt.<sup>18</sup>

Es gibt noch andere Erwartungen und Werte, die als Orientierung in Gemeinschaften als Erlebnisgrundlage für deren Mitglieder dienen und von denen abgewichen werden kann. Aufgrund dessen kann man sagen, dass nicht jede Abweichung von einer Norm klare Vorstellungen über Sanktionen im Fall eines Schadens erbringt.

---

<sup>17</sup> Vgl. Hauschka, München 2007, 251

<sup>18</sup> Vgl. Popitz 2006, 76



Man muss sehr genau überlegen, wo die Grenze zwischen Corporate Compliance-Relevanz und normalem Führungsgeschehen markiert werden kann. Die Frage nach der Grenze ist nicht zuletzt eine Frage nach der unterschiedlichen Qualität der Normen.

Selbstverpflichtung: Zunächst stellt sich die Frage, was davon über Organisations- und Führungssystem geklärt werden muss und wie stark die Zweckmäßigkeitserwartungen sind. Gerade weil das Verhalten in Organisationen nur begrenzt kontrollierbar ist, tritt eine betriebswirtschaftliche Rechnung hervor: „Kontrollkosten von Regelabweichungen relationiert zu den durch die Regelabweichung verursachten Schäden und der Entdeckungswahrscheinlichkeit.“<sup>19</sup>

### **3.3 Compliance im Einkauf**

Der Einkauf ist einer der gefährdeten Bereiche in Unternehmen, im Hinblick auf die Anfälligkeit für Gesetzeswidrigkeiten, da er bereits von der Grundaufgabe her mit Geschäftspartnern zu tun hat, die stark davon profitieren, wenn sie von den entsprechenden Verantwortlichen bei der Auftragsvergabe vorrangig berücksichtigt werden. Dies eröffnet Raum für den Einsatz von Bestechung und Vorteilszusage. Neben der strafrechtlichen Komponente ist aber auch der Bereich der Absprachen von Unternehmen gleicher oder unterschiedlicher Absatzstufen untereinander Hauptbereich von potenziellen und auch klassischen Gesetzesverstößen im Bereich des Einkaufs.

---

<sup>19</sup> Vgl. Jäger/ Rödl/ Nave 2009, 53 ff

Compliance bewegt sich allerdings nicht nur im Bereich der mit Strafe behafteten gesetzeswidrigen Verhaltensweisen, sondern es bedeutet auch eine Übereinstimmung mit Vorschriften und Bestimmungen, die bei einem Verstoß nicht sofort zu einer strafbaren Handlung führen. Das A und O ist, dass in jeder Phase eines gleich bleibenden Ablaufes des Einkaufsprozesses die Gefahren und Risiken identifiziert werden und, dass der Prozess durch ein – idealerweise festgelegtes, einheitliches und von der Unternehmensleitung vorgegebenes – gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten bearbeitet wird.

### **3.4 Prozess beim Einkauf von Dienstleistern**

Der Bereich Eventmanagement des Unternehmens fordert eine Dienstleistung, worauf – sofern es sich nicht um eine Dienstleistung handelt, die das Eventmanagement auch selbst bearbeiten kann – der Einkauf Vorbereitungshandlung und Ermittlungen über die Beschaffung und den Bezug der entsprechenden Dienstleistung anstellt. Verantwortlich bei einer solchen Ermittlungstätigkeit ist häufig die Sachbearbeiterebene im Einkauf. Nachdem entsprechende Informationen und Angebote gesammelt wurden, erfolgt meist – sofern es nicht parallel mit der Dienstleistungsforderung abgeklärt wurde – eine Budgetanalyse und eine Budgetfreigabe des Budgetverantwortlichen. Dieser kann im Einkauf angesiedelt sein, aber meistens stammt der Budgetverantwortliche aus den Zentralfunktionen des Unternehmens oder aus dem Dienstleistungsanfordernden Bereich. Sofern der Budgetverantwortliche nicht aus dem Einkauf stammt, folgt nachgelagert zur Budgetverhandlung und deren Freigabe eine nochmalige Kontrolle der Angebote und der Budgetfreigabe durch die Leitung des Einkaufs.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Jäger/ Rödl/ Nave 2009, 95

### **3.5 Besondere Risiken im Bereich des Einkaufs am Beispiel der kartellrechtlichen Compliance**

Die Auswirkung des Kartellrechts auf den Einkauf stellt einen ganz bedeutenden Einschnitt in die unternehmerische Freiheit dar. Durch den Schutz eines funktionierenden Wettbewerbs soll verhindert werden, dass Unternehmen, vor allem Unternehmen ab einer bestimmten Marktmacht, mit nicht-wettbewerbskonformen Maßnahmen eine Verzerrung des freien und fairen Wettbewerbs herbeiführen. Viele relevante Tätigkeiten eines Unternehmens im Bereich der Absprachen mit Wettbewerbern haben eine kartellrechtliche Komponente. „So kommen neben den Fällen, in welchen Druck auf die Lieferanten ausgeübt wird, weil das einkaufende Unternehmen relativ zum Lieferanten oder absolut auf dem relativen Markt über eine marktbeherrschende oder marktmächtige Stellung verfügt, auch die Fälle, in denen Wettbewerber kooperieren und somit Situationen schaffen, die von der Rechtsordnung als nicht mehr mit einem freien und fairen Wettbewerb konform erachtet werden“.<sup>21</sup>

In diesem Zusammenhang gibt es Themen die besonders heikel sind, z.B. das Verlangen von Sonderkonditionen, die nicht mehr aufgrund des eigenen Wettbewerbsverhaltens des Lieferanten gewährt werden können und welche somit unzulässig sind. Im wettbewerbsrechtlichen Sinne lässt sich zwischen so genannten horizontalen Wettbewerbsvereinbarungen und vertikalen Wettbewerbsvereinbarungen unterscheiden. Horizontale Wettbewerbsvereinbarungen kann man auch als Beschränkungen bezeichnen. Diese vollziehen sich innerhalb einer bestimmten Handelsstufe. Vertikale Wettbewerbsvereinbarungen beschränken sich immer auf Unternehmen unterschiedlicher Stufen. Nicht markteteiligt im Rahmen der kartellrechtlichen Compliance sind die Endverbraucher.

---

<sup>21</sup> Vgl. Jäger/ Rödl/ Nave, 2009, 97

Beispiele für kartellrechtlich bedenkliche Wettbewerbsbeschränkungen sind z.B. Preisabsprachen, Quotenabsprachen oder Marktaufteilung.<sup>22</sup> Die kartellrechtliche Frage stellt sich immer dann, wenn Aufträge an externe Auftragnehmer mit gleichen Chancen vergeben werden sollen. In der Realität wird aber immer bei der Auswahl von Eventagenturen das Kriterium der Professionalität und Kreativität eine bestimmende Rolle spielen.

### **3.6 Implementierung eines Corporate – Compliance – Systems**

Der größte Bestandteil der Analysephase ist die Durchführung eines Compliance-Quick-Checks im Unternehmen. Diese Maßnahme dient als Grundlage für eine Soll-Ist-Analyse, die mit einer Bestandsaufnahme endet. Diese Bestandsaufnahme und die Ergebnisse der Analyse werden in einem „Management Letter“ abgebildet und die genauen Umsetzungsmaßnahmen zur Einführung von CC im Unternehmen festgelegt. Um eine solche Analyse im Unternehmen zu implementieren, ist die Voraussetzung, dass eine sorgfältige Soll-Ist-Analyse hinsichtlich der potentiellen Haftungsrisiken im Unternehmen erstellt wird. Es stellt sich die Frage, welche Aufgabe ein Compliance-Quick-Check hat. Ein zielführender Quick-Check wird immer in den Bereichen Recht, Organisation und Personal durchgeführt.

Es reicht nicht aus eine rein rechtliche Analyse durchzuführen, um damit rechtliche Risiken aufzudecken. Eine enge Verknüpfung zwischen rechtlicher und organisatorischer Unternehmensanalyse ist erforderlich, um im Anschluss an die Analyse ein effektives Compliance-System im Unternehmen implementieren zu können. Die rechtliche Unternehmensanalyse dient zur Aufdeckung von rechtlichen Risiken im Unternehmen.

---

<sup>22</sup> Vgl. Jäger/ Rödl/ Nave 2009, 97

Die organisatorische Unternehmensanalyse dient der Entwicklung und der Umsetzung von organisatorischen Maßnahmen, mit denen die Rechtmäßigkeit der Aktivitäten im Unternehmen gewährleistet werden kann.<sup>23</sup>

„Der Compliance-Quick-Check sollte in einem ersten Schritt sämtliche potenziellen Risiken im Unternehmen identifizieren“<sup>24</sup> Der Compliance-Quick-Check im Bereich Einkauf muss darauf achten, dass innerhalb der Einkaufsorganisation die Mitarbeiter alle 2 – 3 Jahre rotieren.<sup>25</sup> Diese Maßnahme trägt dazu bei, dass man zu Lieferanten oder Dienstleistern keine besonders enge und freundschaftliche Verbindung aufbaut. Des Weiteren muss überprüft werden, ob in den Arbeitsverträgen der Mitarbeiter des Einkaufs sogenannte Korruptionsklauseln enthalten sind, die bei Vorliegen eines Korruptionsfalls eine Vertragsstrafe und die fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses vorsehen.<sup>26</sup> Bezogen auf die Beschaffungsvorgänge sollte in der Einkaufsabteilung des Unternehmens eine interne Beschaffungs- und Vergaberichtlinie für die Mitarbeiter der Einkaufszuständigkeit aufgestellt sein, deren Kenntnisnahme sie zu unterzeichnen haben. Außerdem sollten Beschaffungs- oder Einkaufsvorgänge im Rahmen des Quick-Checks überprüft werden, ob sie nachvollziehbar und transparent dokumentiert sind.

Im Rahmen der Unternehmensanalyse muss dokumentiert werden, ob die bestehende Unternehmensorganisation oder die Organisation innerhalb einer Abteilung des Unternehmens in der Lage ist, zur Vermeidung der Haftungsrisiken beizutragen. Ebenfalls ist es dringend notwendig die Organisations- und Führungsstruktur zu ermitteln.

---

<sup>23</sup> Jäger/ Rödl/ Nave 2009, 391 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Bürkle J. 2005, 566

<sup>25</sup> Vgl. Hauschka 2007, 394

<sup>26</sup> Vgl. Hauschka 2007, 394

Bei der Organisatorischen Unternehmensanalyse ist es ebenfalls die Aufgabe des Compliance-Quick-Checks zu überprüfen, ob das Unternehmen, bzw. die Abteilung, über einen geeigneten Verhaltenskodex (Code of Conduct) sowie über ein funktionierendes „Whistleblowing-System“ verfügt. Whistleblowing-Systeme erhöhen die Aufdeckungswahrscheinlichkeit von Wirtschaftsdelikten in Unternehmen. Hierzu gibt es eine zentrale Anlaufstelle in der Mitarbeiter, meist abseits vom normalen Dienstweg auf Missstände oder Rechtsverletzungen im eigenen Unternehmen hinweisen. Sowohl Verhaltenskodex als auch ein „Whistleblowings-System“ sind integraler Bestandteil eines jeden Compliance-Systems.<sup>27</sup>

## **4 Rolle von Richtlinien im Veranstaltungsmanagement**

### **4.1 Ziele und Zielgruppen der Veranstaltungsrichtlinie**

Veranstaltungen sind ein wesentlicher Bestandteil des Marketings und leisten einen aktiven Beitrag zum Erfolg des Unternehmens. Sie verdeutlichen die Einstellung des Unternehmens im Umgang mit Menschen und Kulturen im geschäftlichen Umfeld. Erfolgreiche Veranstaltungen pflegen und fördern das Image eines Unternehmens mit seinen internen und externen Kunden. Die Zielgruppen von Veranstaltungsrichtlinien sind alle Personen, die an der Planung, Organisation, Durchführung und Nachbereitung beteiligt sind. Zu diesen Personen zählt man Auftraggeber, Auftragnehmer und Teilnehmer.

---

<sup>27</sup> Jäger/ Rödl/ Nave 2009, 391 ff.

Veränderte Anforderungen im gesamten Umfeld einer Veranstaltung, der Einsatz und die Nutzung neuer Techniken und eine Neuausrichtung der personellen Kapazitäten erfordern die Schaffung und Erhaltung von Richtlinien und ihren Zielen, wie z.B. eine Verbesserung der Kostentransparenz durch wirksames Controlling.

Ein weiteres Ziel ist die Kostensenkung. Kosten können durch folgende Punkte gesenkt werden:

- Prozessoptimierung
- Nutzung vorhandener Einkaufspotenziale und Know-How
- Schaffung von Mehrwert für interne und externe Kunden<sup>28</sup>

#### **4.2 Make – or – Buy**

Der Begriff „Make or Buy“ (dt. selbst ausführen oder von außen einkaufen) ist in Unternehmen mittlerweile fest etabliert. Der Begriff beinhaltet die Überlegung, ob einzelne Komponenten, wie z.B. Dienstleistungen im eigenen Unternehmen erbracht werden können, oder ob es günstiger ist, diese von externen Dienstleistern zu kaufen.

Definition: Unter „Make“ wird die Eigenerstellung einer Leistung verstanden. Wenn man selbst herstellt, entwickelt oder leistet, kann man zentral planen, zentral Ziele setzen und auch Dinge in Angriff nehmen, deren Qualität man nur über ein Vertrauensverhältnis garantieren kann. Dafür entstehen aber im eigenen Unternehmen interne Koordinationskosten und es fallen Kosten der eigenen Leistung an. Unter „Buy“ versteht man die Beschaffung einer Leistung von der Seite des Marktes. In diesem Zusammenhang wird auch oft das Synonym „Fremdbezug“ verwendet.

---

<sup>28</sup> Vgl. Bleile 2010, 4

Unter die Kosten des Fremdbezuges fallen unter anderem der Einstandspreis sowie die Kosten für die marktseitige Koordination, welche sich weiter aufgliedern lassen in Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten.<sup>29</sup>

### **4.3 Charakterisierung von Make-or-Buy Entscheidungen**

Die Frage nach dem Make-or-Buy kann sich ein Unternehmen nur dann stellen, wenn sowohl die Eigenleistung, als auch der Fremdbezug theoretisch möglich wären. Eine Mischform zwischen Eigenleistung und Fremdbezug ist auch möglich, sofern die Menge des Auftragsvolumens teilbar ist. Ob und wie das Leistungsvolumen zwischen den Bereitstellungsformen aufgeteilt werden soll, muss berechnet- und das Optimum ausgewählt werden. Entscheidungsprobleme hinsichtlich der Eigenerstellung oder des Fremdbezugs von Gütern und Dienstleistungen lassen sich in allen Wirtschaftszweigen vorfinden. Des Weiteren sind Make-or-Buy-Entscheidungen auch in verschiedenen Bereichen des Unternehmens zu fällen, so z.B. im Eventmanagement, der Materialwirtschaft / Logistik, der Verwaltung sowie in weiteren Bereichen. Make-or-Buy-Entscheidungen können hinsichtlich ihrer zeitlichen Dimension unterschieden werden.

Make-or-Buy-Entscheidungen werden grundsätzlich in strategische (langfristige), taktische (mittelfristige), und operative (kurzfristige) Entscheidungen unterteilt. Operative Entscheidungen werden häufig getätigt und wiederholt, strategische Entscheidungen stehen hinter allen operativen und taktischen Entscheidungen als Grundlage.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Boutellier 2003, 455

<sup>30</sup> Vgl. Mikus 2001, 28



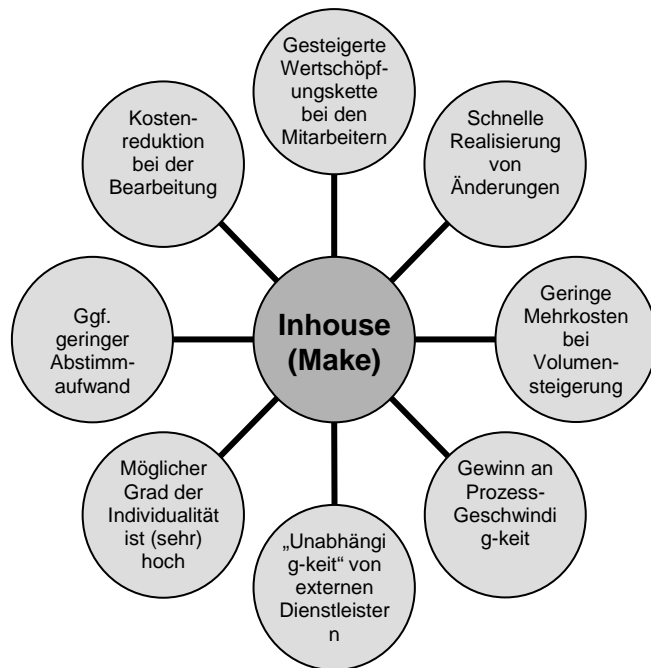


Abb. 3: Inhouse (Make) (Quelle: Bleile / Sternfels 2010)

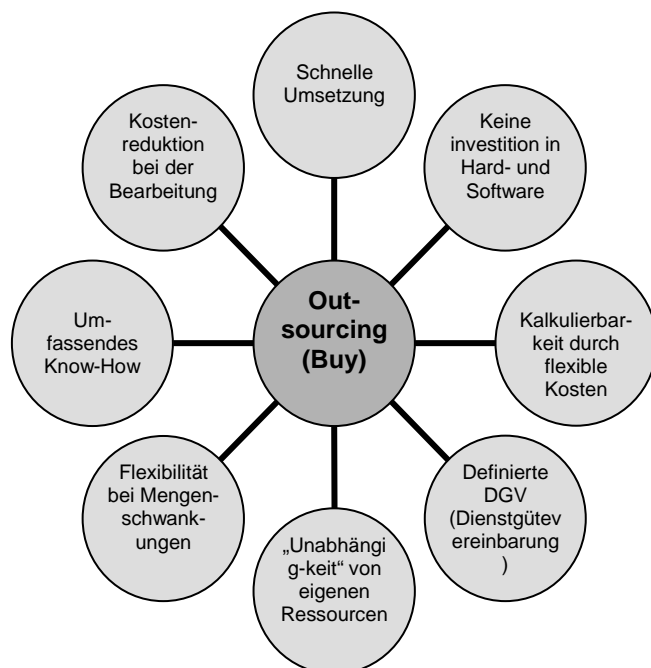


Abb. 4: Outsourcing (Buy) (Quelle: Bleile / Sternfels 2010)

Make – or – Buy – Entscheidungen betreffen nicht selten mehrere Bereiche des Unternehmens gleichzeitig. Sie können sich auf die Struktur und die Entwicklung des gesamten Unternehmens auswirken, indem sie an intern auszuführenden Entwicklungs- und Leistungserstellungsprozessen folgende Eigenschaften des Unternehmens beeinflussen.<sup>31</sup>

- den Investitionsbedarf und daraus resultierende Höhe, Zweck und Zeitpunkt der langfristigen Bindung finanzieller Mittel des Unternehmens
- den Umfang des Beschaffungsprogramms
- die Relevanz der Funktionsbereiche im Unternehmen oder der Abteilung und damit verbunden, die Verteilung der Aufgaben
- die Qualität und die Qualifikation des benötigten Personals und damit die Knowhow-Basis der Abteilung sowie das Beschaffungsrisiko
- die Höhe und Struktur der Kosten
- die beschaffungswirtschaftliche Flexibilität<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Bechter 2009, 5

<sup>32</sup> Vgl. Mikus 2001, 30

## 4.4 Ausschreibungen

Eine Ausschreibung ist ein Teil des Verfahrens zur Vergabe von Aufträgen im Wettbewerb. Durch sie werden potentielle Bieter aufgefordert, ein Angebot abzugeben.

Für eine Ausschreibung muss die Leistung, die man verlangt, genau spezifiziert sein und ein koordiniertes Vorgehen mit definierten Verantwortlichkeiten und gegenseitiger Information im Team sollte grundsätzlich gewährleistet sein. Bei einer Ausschreibung ist es üblich, dass nur ein Verantwortlicher mit den Bietern auf dem Markt spricht. Diese Vorgehensweise nennt man „One Face to the Market“. Es ist wichtig, dass alle Bieter der Ausschreibung die gleichen Informationen über den Auftrag erhalten, und die Kommunikation mit den einzelnen Bietern erfolgt strukturiert und nach einheitlicher Vorgehensweise. Dieses System stellt sicher, dass man die Bieter genau miteinander vergleichen kann. Die endgültigen Entscheidungen erfolgen auf Basis von festgelegten Bewertungskriterien, wie z.B. Preis-Leistung, Referenzen und die eigene Ausstattung.<sup>33</sup> Die folgende Abbildung verdeutlicht, wie viel Zeit für eine Ausschreibung eingeplant werden muss und wie lange die einzelnen Phasen der Ausschreibung in etwa dauern.

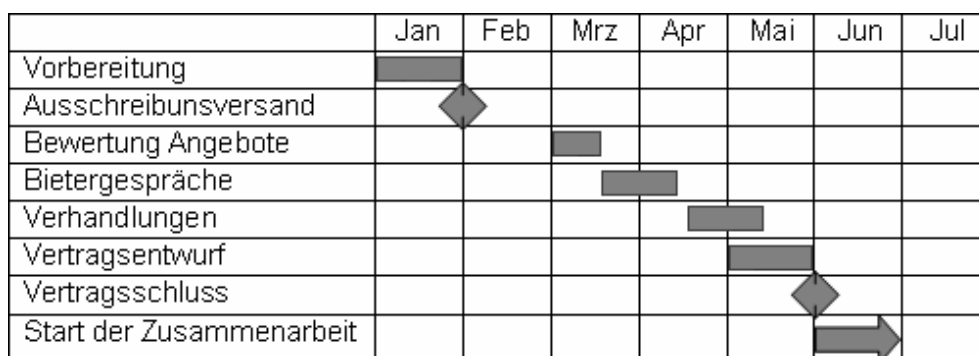


Abb. 5: Üblicher Ablauf einer Ausschreibung (Quelle: Bleile/ Sternfels 2010)

<sup>33</sup> Vgl. Bleile 2010, 31

#### 4.5 Vor- und Nachteile bei der Zusammenarbeit mit Leistungsträgern

Eigenes Projektmanagement	Full-Service-Eventagentur
+ Bessere Kontrolle und Transparenz über Kosten und Prozesse	- u.U. schlechte Preistransparenz
+ Aufbau von eigenem Know-How	- Know-How liegt bei der Agentur
+ Bessere Kontrolle über Fremdkosten	- Absprachen und Kickbacks mit Subunternehmen möglich
+ Mehr Flexibilität	- Änderungen erzeugen häufig Mehrkosten
- Hoher Steuerungsaufwand	+ Projektmanagement wird komplett übernommen
- Keine kontinuierliche Arbeitsbelastung, sondern extreme Belastung zu Stoßzeiten	+ Bessere Möglichkeit bei der Ressourcenaussteuerung
- Risiko bei Ausfall und Versagen von Sublieferanten	+ Übernahme des Subunternehmerrisikos
- Bei wenigen Events kaum Einkaufsmacht	+ Professionelle Tools und u.U. Volumenbündelung über mehrere Kunden

Abb. 6: Vor- und Nachteile bei der Zusammenarbeit mit Leistungsträgern (Quelle: Bleile/ Sternfels 2010)

Diese Abbildung stellt einige Vor- und Nachteile des eigenen Projektmanagements einer Full- Service- Eventagentur gegenüber.

Wenn mit einer außen stehenden Agentur zusammengearbeitet wird, ist es unbedingt notwendig, dass eine Transparenz bei den Leistungen besteht, um sich über die Kosten und Kostenreduktion bei der Veranstaltungsplanung bewusst zu werden. Es ist sinnvoll Checklisten einzusetzen. Die Zusammenarbeit mit einer Agentur basiert auf einer Leistungs- und Kostenberechnung und die einzelnen Aktivitäten vom Briefing-Gespräch bis zur Abrechnung müssen aufgelistet werden.

Wichtig ist, dass jede Leistung mit den benötigten Zeiten und den Stunden- oder Tagessätzen der Mitarbeiter der Agentur hinterlegt sind.<sup>34</sup>

#### **4.6. Traditioneller statischer Kostenvergleich**

Traditionelle Kostenvergleiche, basierend auf empirischen Untersuchungen, stellen das in der Praxis dominierende Instrument zur Unterstützung der Entscheidungsfindung von Eigen- oder Fremdleistung dar.<sup>35</sup> Der Vergleich zwischen Fremdbezugskosten und den Kosten der Eigenleistung stellt das häufigste Verfahren der Alternativen im Rahmen der Make-or-Buy-Entscheidung dar. Gängige Methoden zum Kostenvergleich sind z.B. traditionelle kostenrechnerische Verfahren, die in der Regel einen statischen, kurzfristigen Kostenvergleich zwischen den Fremdbezugskosten und den Eigenleistungskosten durchführen. Im Allgemeinen werden dabei folgende Verfahrensschritte durchlaufen:

1. Strukturierung des Untersuchungsfeldes
2. Ermittlung der Vergleichskosten
3. Angebotseinholung
4. Gegenüberstellung
5. abschließender Kostenvergleich<sup>36</sup>

Eine wichtige Voraussetzung für den Vergleich ist die qualitative Gleichartigkeit der Leistungen. Unterschiede müssen bereinigt werden, indem die Leistungen harmonisieren und untereinander vergleichbar gemacht werden.

---

<sup>34</sup> Vgl. Bleile 2010, 17

<sup>35</sup> Vgl. Teichmann 2005, 139

<sup>36</sup> Vgl. Bechter 2009, 10 ff.

Grundsätzlich gelten für die Gegenüberstellung und den Kostenvergleich für verschiedene Situationen folgende Regeln:<sup>37</sup>

#### **4.6.1 Bei kurzfristigen Entscheidungssituationen und Unterauslastung ohne Engpässe**

Grundsätzlich dürfen nur die zusätzlich anfallenden beschäftigungsvariablen Kosten in einen Kostenvergleich miteinbezogen werden. Zu den Beschäftigungskosten gehören dazu vor allem Material- und Betriebsmittelkosten. Unter dieser Annahme werden nur Kosten mitberücksichtigt, die auch tatsächlich zusätzlich anfallen, wenn Leistungen vom Unternehmen selbst erbracht werden. Fixkosten werden bei dieser Betrachtung nicht verrechnet.

#### **4.6.2 Bei einem Entscheidungsproblem mit Engpässen**

Wenn ein Engpass besteht, müssen zusätzlich zu den ermittelten Kosten der eigenen Leistungserbringung engpassspezifische Opportunitätskosten ermittelt und addiert werden, um das Optimum für eine Situation zu ermitteln. Wenn der Fall eintritt, dass mehrere Engpässe vorliegen, muss die Auswahl unter Zuhilfenahme der mathematischen Optimierung durchgeführt werden.<sup>38</sup>

#### **4.6.3 Bei längerfristigen Entscheidungssituationen**

In diesem allgemeinen Fall setzen sich die relativen Kosten aus den kurzfristigen variablen und den kurzfristig fixen, allerdings langfristig variablen Kosten zusammen.

---

<sup>37</sup> Vgl. Teichmann 2005, 140

<sup>38</sup> Vgl. Teichmann 2005, 141

Dies bedeutet, dass es Kosten gibt, die kurzfristig fix und nicht veränderbar sind, die in einer gewissen Zeit in jedem Fall anfallen, welche aber auf lange Frist abbaubar sind. Bei langfristigen Entscheidungen werden auch die kurzfristigen Fixkosten als variable Kosten mit in den Vergleich einbezogen. Unter diese Kosten fallen beispielsweise die Kosten für Personal, insofern es möglich ist Personal abzubauen.

Wichtig ist die genaue Ermittlung der Kosten, die langfristig abgebaut werden können und jener Kosten, die nicht abbaubar sind, bzw. fix bleiben. Langfristige Fixkosten werden als „sunk costs“ bezeichnet und dürfen nicht als entscheidungsrelevante Kosten mit in den Vergleich einbezogen werden. Um dieses Problem zu lösen, ist es notwendig eine differenzierte Analyse über die tatsächlich anfallenden und relevanten Kosten zu erstellen und mit in den Kostenvergleich einzubeziehen.

Im Allgemeinen sind die Stärken der traditionellen Kostenrechnung ihr Bekanntheitsgrad und ihre Verständlichkeit. Ein weiterer Vorteil ist die Eignung zur Begründung und Kontrolle kurzfristiger, periodenorientierter sowie isolierter Entscheidungen. Nachteile der traditionellen, statischen Kostenrechnung sind unter anderem die Gefahr, nur zwischen den beiden Extremformen von Eigenleistung und Fremdbezug zu entscheiden und Mischformen nicht zu berücksichtigen sowie isolierte Entscheidungen zu treffen, ohne die strategische Richtigkeit und Auswirkungen auf das Unternehmen zu berücksichtigen.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Mikus 2001, 71 ff

#### **4.7 Dynamischer Investitionsansatz**

Durch den Miteinbezug der Zeit und der Sicht der Ausgaben als Gesamtvolumen zeichnet sich der dynamische Investitionsansatz aus. Eine Investition ist wesentlich durch ihre Zahlungsreihe, die sich aus Ein- und Auszahlungen zusammensetzt gekennzeichnet. Durch die Betrachtung der anfallenden Kosten über einen definierten Zeitraum wird das anfänglich statische System der Einzelkosten dynamisch, da die Ein- und Auszahlungen pro Periode berücksichtigt und verzinst werden können, das heißt, dass die Zahlungsreihen erfasst und verzinst werden können. Voraussetzung für einen dynamischen Investitionsansatz ist die Bekanntheit der anfallenden Ein- bzw. Auszahlungen über einen betrachteten Zeitraum. Ein wesentlicher Vorteil dieser Methode ist, dass bei dieser Methode des Kostenvergleiches die realen Geldzuflüsse und Geldabflüsse betrachtet werden. Falls diese Geldflüsse bekannt sind, ist es auch möglich eine solide Finanzplanung darauf aufzubauen.<sup>40</sup>

#### **4.8 Transaktionskostentheoretischer Ansatz**

In der Volkswirtschaftslehre bezeichnet man eine Transaktion als eine gegenseitige Übertragung von Verfügungsrechten an z.B. Waren oder Dienstleistungen. Die Transaktionstheorie stuft man als mikroökonomische Theorie der Organisation ein und beschäftigt sich mit der effizienten Organisation wirtschaftlicher Leistungsbeziehungen. Der Begriff „Transaktionskosten“ bezieht sich auf die Kosten, die durch die Organisation und Abwicklung einer arbeitsteiligen Leistungserstellung entstehen. Transaktionskosten entstehen sowohl bei innerbetrieblicher Leistung als auch bei Unternehmensübergreifender Leistung oder Fremdbezug.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Schätzer, Wiesbaden 2009, 63

<sup>41</sup> Vgl. Mikus 2001, 72



Die Transaktionskostentheorie besagt im Wesentlichen, dass nicht die Leistungskosten für die Wahl der Bereitstellungsform maßgeblich sind, sondern die Kosten, die durch die notwendigen Transaktionen einer Bereitstellungsform verursacht werden, die entscheidende Faktoren für die Entscheidung zwischen Eigenleistung und Fremdbezug sind. Effiziente wirtschaftliche Strukturen und Prozesse sind dann gegeben, wenn die Abstimmungsprobleme zwischen den Beteiligten möglichst gering sind.<sup>42</sup>

Transaktionskosten können wie folgt differenziert werden:

- Anbahnungskosten (z.B. für die Informationsbeschaffung über potenzielle Dienstleister und deren Konditionen)
- Vereinbarungskosten (z.B. für Verhandlungen oder der Vertragsformulierung der beteiligten Unternehmen inklusive Lieferantenunterstützung und- betreuung)
- Abwicklungskosten (z.B. für die Prozesssteuerung, die Führung und die Koordination der internen und externen Leistungserstellung)
- Kontrollkosten (z.B. für die Sicherstellung von Termin-, Qualitäts-, Mengen- und eventuell Geheimhaltungsvereinbarungen)
- Anpassungskosten (z.B. aufgrund nachträglicher Änderungen des Leistungsumfangs)<sup>43</sup>

Diese ausgeführten Kosten fallen - je nach Koordinationsform (Eigenleistung, Fremdbezug oder Mischform) - in unterschiedlicher Höhe an.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Schätzer 2009, 64

<sup>43</sup> Vgl. Mikus 2001, 73

## 4.9 Verhaltensannahmen

Opportunismus:

Bei der Transaktionskostentheorie wird unterstellt, dass Wirtschaftssubjekte opportunistisch handeln, d.h. sie handeln nicht ausschließlich in verständigungsorientierter Weise, sondern versuchen teilweise ihre eigenen Interessen zum Nachteil anderer zu verwirklichen. Die Wahl einer bestimmten Vertragsform hängt auch teilweise von der Einschätzung des opportunistischen Verhaltens des Marktpartners ab.<sup>45</sup>

Beschränkte Rationalität:

In der Theorie über Transaktionskosten wird die Ansicht vertreten, dass der Mensch zwar danach strebt effizient und orientiert zu handeln, aber aufgrund der beschränkten Informationsaufnahme und der beschränkten Verarbeitungskapazität von Informationen auch nur beschränkt rational handeln kann.

Risikoneutralität:

Die Risikoneutralität hat hinsichtlich der Transaktionskosten nur eine zweitrangige Bedeutung. Es kann allerdings vorkommen, dass Effizienzpotentiale nicht ausgenutzt werden, wenn man versucht ein Risiko zu vermeiden.

## 4.10 Einflussgrößen

Das Ausmaß, in dem Transaktionskosten anfallen, wird beeinflusst von der Spezifität sowie der Bedeutung der Leistung und der Unsicherheit der Transaktion. Wenn sich diese Eigenschaften ausprägen, dann steigen auch die Transaktionskosten.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Teichmann 2005, 161

<sup>45</sup> Vgl. Teichmann 2005, 165

<sup>46</sup> Vgl. Mikus 2001, 74

Spezifität der Leistung:

Die Spezifität äußert sich vor allem darin, dass z.B. bestimmte Dienstleistungen oder spezielle Personalqualifikationen auf nur wenige oder sogar nur eine Leistung beschränkt werden können. Mit steigender Spezifität nimmt die Abhängigkeit der Beteiligten untereinander zu und die Transaktionskosten steigen.<sup>47</sup> Dies bedeutet, dass die Spezifität umso geringer wird, je einfacher eine Leistung an einen anderen Transaktionspartner übertragen werden kann.<sup>48</sup>

Häufigkeit:

Eine weitere Transaktionskosten beeinflussende Eigenschaft ist die Häufigkeit der Leistungserbringung. Ihr kommt jedoch lediglich eine unterstützende Funktion zu. Die Häufigkeit kann auch als Tendenzverstärker bezeichnet werden.

Die Häufigkeit der Leistungserbringung kann sowohl die Tendenz zur Eigenleistung, als auch zum Fremdbezug - je nach Ausprägung der Vorteilhaftigkeit - verstärken.<sup>49</sup>

#### **4.11 Maverick Buying**

Maverick Buying kann man auch als „wilden Einkauf“ bezeichnen. Unter dem Begriff „Buying“ versteht man die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen durch Bedarfsträger, die allerdings den Einkauf umgehen. Circa 30 % aller C-Teile werden außerhalb der üblichen Beschaffungsvorgänge gekauft. C-Teile sind die Prozesskosten, die im Verhältnis zum Einkaufspreis überproportional hoch sind.

---

<sup>47</sup> Vgl. Teichmann 2005, 162

<sup>48</sup> Vgl. Teichmann 2005, 164

<sup>49</sup> Vgl. Mikus 2005, 68 ff

Wenn der Einkauf eines Unternehmens und dessen standardisierte Strukturen umgangen werden, entstehen etwa 15 % Mehrkosten beim Einkauf von Dienstleistungen und Waren. Aus den folgenden Punkten ergeben sich unter anderem die Mehrkosten:

- hohe Prozesskosten, z.B. in der Kreditorenbuchhaltung
- Nichtnutzung der bestehenden Rahmenverträge
- fehlende Möglichkeit der Bedarfsbündelung zur Ausschöpfung der Macht am Markt
- mangelnde Qualität der beschafften Waren und Dienstleistungen
- fehlende Lieferung aufgrund hektischer Auftragsvergabe
- keine Ausnutzung von Preisvorteilen
- hohe Transportkosten durch zu kleine Mengen und Eillieferungen
- schlechte Lieferantenauswahl

#### **4.12 Ursachen für Maverick Buying**

Für Maverick Buying gibt es einige Ursachen, die allerdings mit der richtigen Herangehensweise verhindert werden können. Ursachen für Maverick Buying sind beispielsweise:

- ungeplante Aufträge und unberechenbare Kunden
- verbrauchende Stelle bestellt ohne Einschaltung des Einkaufs
- schlechte Bedarfsprognosen, ungeplanter Ausschuss
- verbrauchende Abteilungen halten sich nicht an Einkaufsvorgaben
- Bereichsdenken

Folgende Gegenmaßnahmen sind in der Praxis anzutreffen:

- bessere und rechtzeitige Abstimmung des Bedarfs der verbrauchenden Abteilung gegenüber dem Einkauf
- nur der Einkauf hat die Berechtigung zur Beschaffung von Waren und Dienstleistungen
- bessere Bedarfsprognosen
- Maverick Buying wird mit Strafe belegt
- flexible Rahmenverträge mit Lieferanten und Dienstleistern

Maverick Buying birgt Risiken für ein Unternehmen. Wenn etwa Dienstleister engagiert werden, die vom Einkauf für Geschäftsbeziehungen gesperrt wurden, entstehen Reputationsrisiken für das Unternehmen. Reputationsrisiko beschreibt das Risiko, dass dem Ansehen eines Unternehmens oder einer Abteilung in einem Unternehmen schaden kann. Auch unter Compliance - Gesichtspunkten stellt Maverick Buying eine Gefahr für Unternehmen dar, denn durch die fehlende Transparenz bei der Umgehung vom Einkauf, steigt die Gefahr von Korruption.

Als Kennzahl für den Anteil des Maverick-Buying in einem Unternehmen gilt die Maverick-Buying-Quote (MBQ):

$$\text{MBQ} = \frac{\text{Realisiertes Beschaffungsvolumen}}{\text{Mandatiertes Beschaffungsvolumen des Einkaufs}} * 100$$

Der BME beziffert die Maverick-Buying-Quote laut einer Umfrage im Jahr 2008 auf durchschnittlich 12%. Eine hohe MBQ kann durch eine schlechte Einkaufsorganisation begründet sein. Die Bereitschaft den Einkauf zu umgehen kann steigen, wenn die Bedarfsträger mit den Leistungen des Einkaufs unzufrieden sind. Sehr viele Unternehmen streben danach MB zu unterbinden.

Eine erfolgreiche Maßnahme besteht darin, dass von der Kreditoranbuchhaltung nur noch Rechnungen beglichen werden, die eine Referenznummer des Einkaufs aufweisen.<sup>50</sup>

## **5 Ökologische Nachhaltigkeit**

### **5.1 Nachhaltigkeit im Veranstaltungsmanagement**

Veranstaltungen - unabhängig welcher Art - haben gemeinsam, dass sie Einfluss auf die Umwelt nehmen. Somit wird der Bereich Nachhaltigkeit immer mehr zu einem wichtigen Thema und es stellt sich die Frage, wie negative Auswirkungen vermieden oder zumindest minimiert werden können. Diese Frage muss bereits bei der Konzeption und Vorbereitung von Veranstaltungen berücksichtigt werden und soll in Zukunft durch eine neue internationale Norm unterstützt werden, denn eine einheitliche Definition, bzw. einheitliche Standards existieren bisher in Deutschland noch nicht. Der Begriff Green Meetings ist seit einiger Zeit aus der Welt der Veranstaltungen nicht mehr wegzudenken. „Green Meeting“ bezeichnet eine umweltgerechte Organisation von Veranstaltungen. Immer häufiger werden auch in Deutschland „Green Events“ durchgeführt, die sich dadurch kennzeichnen, dass sie nachhaltige Ressourcen berücksichtigen und diese in ihrem Konzept verwenden. Das Meeting- & Eventbarometer 2009 des Europäischen Verbandes der Veranstaltungs-Centren e.V. (EVVC) bestätigt diese Aussage.<sup>51</sup> Über die Hälfte der Befragten sieht die Themen Klimaschutz und Green Meetings als von zunehmender Bedeutung und bereits 15 % der Veranstalter lassen sich bei der Auswahl des Veranstaltungsortes vom Klimaschutz beeinflussen.

---

<sup>50</sup> Vgl. Wannenwetsch 2009, 182 ff.

<sup>51</sup> Vgl. EVVC 2009

Durch eine bewusste und umweltgerechte Herangehensweise in der Planung der Veranstaltungen, entsteht ein Mehrwert für umweltbewusste Veranstalter, Aussteller und Besucher, die das neue Konzept umsetzen. So wird es im Leitfaden für Green Events der Climate Partner 2009 dargelegt.<sup>52</sup>

## **5.2 Dimension der Nachhaltigkeit**

Laut EVVC beinhaltet die Nachhaltigkeit drei Dimensionen: die Ökonomie, die Ökologie und den sozialen Bereich, die unterschiedliche Aspekte berücksichtigen und unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Bei der Ökonomie geht es um die Senkung von Betriebskosten sowie die effiziente Betriebsführung. Dies beinhaltet z.B. Technologien und den Umgang mit Ressourcen. Die Ökologie berücksichtigt den Einsatz von Umwelttechnik bzw. die Reduzierung des Verbrauchs an Ressourcen, wie z.B. Energie, Wasser, Abfall, Abfall oder Beleuchtung. Die Dimension Gesellschaft zielt auf eine stärkere Orientierung der betrieblichen Beschaffung an fairen und sozialen Kriterien sowie die Erhaltung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen und Mitarbeitermotivation.<sup>53</sup>

## **5.3 Umsetzung der Nachhaltigkeit**

Die Unterbringung der Teilnehmer, Energie und Klima, das Catering, das Abfallmanagement, der Umgang mit dem Element Wasser, die Kommunikation und viele weitere Bereiche werden heutzutage immer bewusster in Bezug auf die Natur und das soziale Umfeld angegangen. Das Thema Mobilität beschäftigt sich mit allen Wegen die seitens des Teilnehmers einer Veranstaltung vom Hotel zum Veranstaltungsort zurückgelegt werden müssen, sowie der An- und Abreise.

---

<sup>52</sup> Climate Partner 2009

<sup>53</sup> Vgl. EVVC 2009

Durch die Fahrt mit der Bahn oder der Bildung von Fahrgemeinschaften, kann der Schadstoffausstoß deutlich reduziert werden. Diese Alternativen müssen den Teilnehmern jedoch erst nahe gelegt werden. Der Transport von Waren und Catering tragen beträchtlich zum hohen Emissionsausstoß bei. Aus diesem Grund sollten benötigte Waren und Lebensmittel - sofern möglich- aus der Region des Veranstaltungsortes bezogen werden.

Auf folgende Punkte kann vor Ort bei einer Veranstaltung Einfluss genommen werden, um den Schadstoffausstoß direkt zu reduzieren:

- Erreichbarkeit des Veranstaltungsortes geschickt wählen (Prinzip der kurzen Wege)
- Wahl der Veranstaltungszeiten (An- und Abreise mit Bus und Bahn sollte möglich sein)
- Einsatz von emissionsarmen Fahrzeugen vor Ort (z.B. Erdgasbusse oder Hybridfahrzeuge für Shuttle Service)
- Shuttleservice und Fahrgemeinschaften zwischen Unterkunft, Veranstaltungsort, Ankunfts- und Abreiseort

Die Bereiche Energie und Klima spielen bei der Auswahl der Konferenzräume, Hotels und der Mobilität eine entscheidende Rolle. Überall kann Energie eingespart werden, also auch bei der Belüftung oder Beheizung von Hotels oder Konferenz- und Tagungsräumen. Der Bereich Abfallmanagement beschäftigt sich vor allem um die ordnungsgerechte Entsorgung des anfallenden Abfalls, wie z.B. der Mülltrennung. Eine Reduktion des aufkommenden Abfalls ist durch den Einsatz von ökologisch vorteilhafter Verpackungen oder dem Einsatz von Porzellangeschirr statt Plastikgeschirr realisierbar. Derzeit herrscht noch eine hohe Hemmschwelle zur Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen.



Das Ziel hingegen muss es sein, dass eine Veranstaltung nicht nur bei einigen Aspekten den Umweltgedanken berücksichtigt, sondern, dass das Angebot ganzheitlich nachhaltig ausgerichtet wird. Hierzu muss jedoch erst das breite Bewusstsein für Green Events geschaffen werden.<sup>54</sup>

## **6 Erstellung einer Veranstaltungsrichtlinie in der Praxis**

### **6.1 Bisherige Situation**

Die Planung einer Veranstaltung ist äußerst komplex, da bei der Planung, Organisation und Durchführung zahlreiche Verantwortliche – sowohl intern als auch extern – beteiligt sind. Man unterscheidet hierbei zwischen den internen Abteilungen, den externen Agenturen und den direkten Leistungsträgern. Diverse Abteilungen kaufen über mehrere Agenturen oder direkt bei den Leistungsträgern Events und Tagungen ein. Dies betrifft u.a. Flug, Bahn und Hotel sowie Locations, Technikfirmen, Künstleragenturen und Caterer.

### **6.2 Wertschöpfungspotentiale**

Jede der beteiligten Parteien bietet zahlreiche Wertschöpfungspotentiale.

1. interne Abteilungen → interne Optimierung der Ablaufprozesse
2. externe Agenturen → Zusammenarbeit mit Mittlern
3. Leistungsträger → direkte Kosten

Eine Optimierungsmöglichkeit ist z.B. die Einrichtung einer internen Eventagentur. Die interne Agentur kann sowohl aus Mitarbeitern des Kunden, als auch aus externen Mitarbeitern bestehen.

---

<sup>54</sup> Climate Partner 2009

Eine interne Agentur kann auch von einem externen Partner betrieben werden. Somit wäre ein Zugriff auf das Agentur-Know-How möglich und von den externen Leistungsträgern könnten Provisionen eingenommen werden.

### **6.3 Vorgehensweise zur Einrichtung von Veranstaltungsrichtlinien**

Wenn eine Veranstaltungsrichtlinie in einem Unternehmen fest etabliert und verankert werden soll, bedarf es zunächst der Zustimmung und Unterstützung der Geschäftsführung. Für eine erfolgreiche Einführung ist aber weiterhin auch ein Konsens aller Abteilungen notwendig, die davon betroffen sind. Erst dann wird der Datenaustausch eingeleitet, wobei sämtliche nötigen Daten, wie z.B. bisherige Veranstaltungen und Dienstleister, Zuständigkeiten und Einkaufskonditionen erfasst werden. Diese erfassten Daten müssen nun eingegeben, erfasst und gepflegt werden. Im Anschluss werden Regeln und Verantwortlichkeiten zwischen den Abteilungen Event- und Travelmanagement sowie dem Einkauf festgelegt. Es gilt genau festzuhalten, wer welche Tätigkeiten ausübt, bzw. wer wofür verantwortlich ist. Auch bereits existierende Richtlinien müssen in die Planung eingebunden werden, um Kostensenkungsmaßnahmen realisieren zu können. Nachdem die Verantwortlichkeiten genau definiert sind, muss entschieden werden, welches System man benutzt, um alle Daten und Fakten zu erfassen. Weiterhin müssen sämtliche Vorgehensweisen und Prozesse, wie z.B. Beauftragungen von Dienstleistern und Angebotserstellung unter Einbezug bestehender Firmenrichtlinien abgebildet werden. Die gefragten Veranstaltungen und zugehörigen Leistungsanforderungen mit Blick auf die Dienstleister müssen definiert werden, bevor Briefinglisten zur Durchführung erstellt werden. Im nächsten Schritt werden alle Daten erfasst.

Dies ist umsetzbar durch ein Anschreiben an alle beteiligten Abteilungen, mit der Aufforderung sämtliche Veranstaltungen zu erfassen z.B. Meetings, Tagungen und Seminare inklusive Datum, Ort, Teilnehmer und Kosten. Auch alle Leistungsträger und Gewerke werden nun angefragt, die Informationen über bestehende Verträge, Umsätze, Bezahlung, Veranstaltungsliste u.v.m. bereitzustellen. Es ist wichtig, eine Datenerhebung über den Einkauf aller Leistungsträger, wie z.B. Hotels und Agenturen, durchzuführen. Eine weitere Möglichkeit der Datenerhebung ist die laufende Erfassung aller Veranstaltungen in einem Masterkalender mit allen Daten. Das Problem dabei ist, dass diese Art der Datensammlung mehrere Monate dauert. Jede Richtlinie sollte präzise und eindeutig formuliert werden. Auf diese Weise können die Vorgaben nicht variiert werden und keine unterschiedlichen Veranstaltungsrichtlinien innerhalb einer Organisation entstehen, denn wenn das der Fall ist, kann man die eigentliche Richtlinie als nutzlos bezeichnen. Um diesem Fall vorzubeugen, wird die Richtlinie präzise mit „muss“ formuliert und nicht mit „kann“ oder „soll“.<sup>55</sup>

#### **6.4 Erstellung einer Lieferantenliste**

Da bei jeder Veranstaltung zahlreiche Lieferanten involviert sind, ist die Erstellung einer Lieferantenliste – in Form einer Datenbank – für einen strukturierten Überblick notwendig. Diese Datenbank mit Suchfunktion beschleunigt die Recherche. Wenn nicht nur die Daten der bevorzugten Lieferanten eingegeben werden, kann die Lieferantenliste helfen, die jeweils preiswerteste Einkaufsoption zu finden. Es ist wichtig, möglichst viele Lieferanten – mit denen in vorherigen Veranstaltungen eine optimale Zusammenarbeit stattgefunden hat – vorzumerken. Somit kann für die nächste Veranstaltung ein weiteres Geschäft mit einem der präferierten Lieferanten abgewickelt werden.

---

<sup>55</sup> Vgl. Bleile 2010, 8 ff

Top-Lieferanten können farbig markiert werden und vereinbarte Tarife und Vertragslaufzeiten bei Bedarf angezeigt werden. Die Einbindung sämtlicher externer Dienstleister - gerade im Agenturbereich - ist ein eben so wichtiger Punkt der Lieferantenliste. Des Weiteren sollten vorherige interne Qualifikations- und Qualitätsmerkmale definiert und laufend überprüft werden. Zudem muss die Einkaufsabteilung auf die Veranstaltungsleistung spezialisiert sein, denn sonst wird oftmals keine optimale Relation zwischen Leistung und benötigtem Budget erzielt. Leider ist dies aber oft nicht der Fall.

## **6.5 Lieferantenmanagement und Lieferantenauswahl**

Um herausfinden zu können, welcher Dienstleister der geeignete ist, muss jeder Einzelne aufgefordert werden, eine Kalkulation abzugeben. Um diese jedoch korrekt und detailliert abgeben zu können, benötigt der Dienstleister sowohl das Veranstaltungskonzept als auch sämtliche wichtigen Informationen zur Veranstaltung. Hierzu zählen jegliche Hintergrundinformationen, eine Aufzählung aller Kosten, die in der Kalkulation enthalten sein sollen. Hintergrundinformationen enthalten notwendige Informationen über den eigenen Konzern, die Organisation oder das Unternehmen:

- Name des Unternehmens
- Bezeichnung des Meetings
- Kontaktdaten
- Ort, an dem das Meeting stattfindet
- Budget, das für das Meeting zur Verfügung steht
- Termin des Meetings
- Ziele des Meetings
- Erwartete Teilnehmerzahl
- Profil der Teilnehmer – besonders wichtig, wenn der Anbieter ein Unterhaltungsprogramm organisieren soll

- Orte, an denen bisherige Meetings stattfanden und damaliger Ablauf. So erfährt der Dienstleister Nützliches zu Trends
- Datum der Angebotsabgabe, Tag der Entscheidung und die Kriterien anhand derer entschieden werden soll. Für die Angebotsabgabe sollte ab dem Versand der Anfrage mindestens 10 Tage Zeit bleiben.

Die Angebotsanfragen sollten immer schriftlich abgegeben werden. Wichtig ist, dass alle ausgewählten Dienstleister die gleichen Informationen bekommen, denn nur dann können die jeweiligen Angebote genau miteinander verglichen werden.

Des Weiteren können folgende Fragen gestellt werden:

- Welche Art von Transportmöglichkeiten zum Flughafen oder Bahnhof gibt es?
- Ab welcher Buchungshöhe bekommt man ein kostenloses Zimmer?
- Wie werden Buchungen bearbeitet?
- Wie wird die Belegungsübersicht erstellt?
- Wie sehen die Stornobedingungen aus?
- Fallen Zusatzgebühren für die Beauftragung externer Anbieter oder Lieferanten an und wenn ja, in welcher Höhe?<sup>56</sup>

## 6.6 Controlling

Ein wichtiger Bestandteil ist die Einbindung des Controllings. Das Controlling begleitet die Veranstaltung von Anfang an und steuert die wichtigsten Schritte.

---

<sup>56</sup> Vgl. Friedmann 2008, 192

Kontinuierliche Analysen der Gesamtumsätze und der wesentlichen Hauptkostenverursacher im Veranstaltungsbereich werden bewertet. Einheitliche Kostenschlüssel werden geschaffen, um eine transparente Zuordnung der einzelnen Kostenblöcke möglich zu machen. Im Controlling werden weiterhin Detailkosten separat erfasst und es wird ein Soll – Ist – Vergleich erstellt. Dieser ist notwendig, wenn ein Berichtswesen einer Veranstaltung erstellt wird, denn dort fließen sämtliche Eventkosten mit ein. Des Weiteren ist eine einheitliche Eingabe der Veranstaltungsleistungen im System nach Veranstaltungsnummer, Ort, Datum, Teilnehmerzahl usw. wichtig. Je eindeutiger und detaillierter die Erfassung aller Daten durchgeführt wird, desto genauer kann der Erfolg und der Gewinn gemessen werden.<sup>57</sup>

## **7 Gefahren der Steuerung des Eventmanagements durch Richtlinien**

Die inhaltliche Konzentration von Veranstaltungsrichtlinien liegt klar bei der Wirtschaftlichkeit, dem Kosten- Nutzen- und dem taktisch operativen Bereich. Sicher lohnt es sich Kostenstellen zu vergleichen, gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, allerdings gibt es Bereiche bei der Organisation von Veranstaltungen, wo dies nicht zutreffen kann.

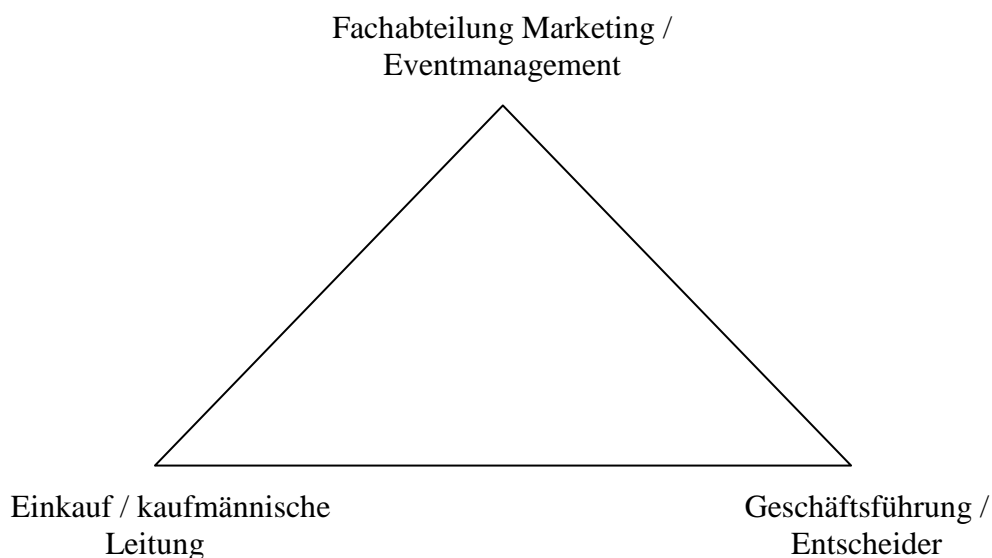
Wenn im Rahmen von Veranstaltungen Neuheiten präsentiert und Markenwelten inszeniert werden, darf der Fokus nicht im taktisch operativen Bereich liegen, da die Marke bei ihrer Einführung eine gelungene und große Inszenierung benötigt, um die entsprechende Aufmerksamkeit zu erhalten. Strategische Ziele und Kreativität stehen bei der Inszenierung von Markenwelten ganz klar im Vordergrund.

---

<sup>57</sup> Vgl. Bleile 2010, 10 ff.

Bei der Präsentation von Neuheiten und Inszenierung von Markenwelten können Veranstaltungsrichtlinien trotzdem zum tragen kommen, allerdings müssen dann einzelne Teile, wie z.B. das Catering, Transfers oder Unterkünfte aus der Gesamtkonzeption ausgelagert werden. Die Kreativität und die Konzeption der eigentlichen Inszenierung werden aus den Richtlinien komplett ausgelagert. Hierfür wird ein Budget vereinbart, das zur freien Verfügung steht, um die gewünschte Kommunikationswirkung zu erhalten.

Die folgende Graphik stellt die Anordnung dar, um Veranstaltungen und Inszenierungen erfolgreich zu gestalten.



*Abb. 7: Anordnung der Inszenierung von Veranstaltungen  
(Quelle: eigene Darstellung)*

Wenn man in der Graphik die Fachabteilung Marketing/ Eventmanagement mit der Abteilung Einkauf/ Kaufmännische Leitung tauscht, dann würde die Kreativität aussterben.

Durch zu wirtschaftliches Denken bei der Konzeption und der Kreativität, kommt die Effektivität und die erlebnisorientierte Kommunikationswirkung zu kurz.

## **8 Erfolgsfaktoren für die Erarbeitung von Richtlinien**

Bislang existieren fast nirgendwo Veranstaltungsrichtlinien, aber der Trend entwickelt sich natürlich in diese Richtung, da das veränderte wirtschaftliche und politische Umfeld Unternehmen nun dazu zwingt, die einzelnen Ausgabenpositionen zu erfassen und auf ihre Notwendigkeit zu prüfen. Mit Sicherheit wird in den nächsten Jahren das Thema Veranstaltungsrichtlinien in den Fokus des Eventmanagements rücken. Die Zeiten in denen Veranstaltungsmanager großer Unternehmen für das jeweilige Event alles einkaufen konnten, ohne auf die Kosten achten zu müssen, sind vorbei.

Die Erstellung und Implementierung einer Veranstaltungsrichtlinie ist sehr mühsam und mit viel Arbeit verbunden. Es wird noch Jahre dauern, bis dieses Thema vollständig erforscht und entwickelt ist, ähnlich wie bei den Reiserichtlinien, wo es knapp 30 Jahre gedauert hat, bis diese ihre endgültige Relevanz und Akzeptanz erfahren haben.

Die Einführung von Veranstaltungsrichtlinien ist in jedem Fall sehr sinnvoll, da durch die genaue Aufteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten eine absolute Konfliktfreiheit garantiert wird. Voraussetzung dafür ist, dass jeder Beteiligte die Richtlinien beachtet. Dies lässt sich allerdings nur sicherstellen, wenn eine Beachtung der Richtlinien im Arbeitsvertrag als Klausel aufgeführt ist. Wenn nach Richtlinien gearbeitet wird, bleibt fast kein Platz für Korruption oder Bestechung, was den Effekt hat, dass der Wettbewerb fair verläuft.



Von der wirtschaftlichen Sichtweise lohnen sich Veranstaltungsrichtlinien für Unternehmen auf jeden Fall, da durch einheitliche Arbeitsabläufe und Vergleiche zwischen einzelnen Dienstleistern oder Zulieferern viel Zeit und Kosten gespart werden können. Es kann kritisiert werden, dass Veranstaltungsmanager und sonstige Beteiligte der Veranstaltungsorganisation durch die verschärften Regeln, Kontrollen und Ausgabentransparenz in ihrer Kreativität eingeschränkt werden. Fakt ist aber, dass sich der Markt und die Möglichkeiten in den letzten Jahren sehr erweitert haben, dass es sich durchaus lohnt Kostenstellen zu vergleichen und das Thema Nachhaltigkeit mit einzubeziehen, was schon aus Imagegründen einen sehr positiven Effekt mit sich bringt.

Im Folgenden sollen hier die Erfolgsfaktoren kurz angeführt werden, die bei der Einführung von Veranstaltungsrichtlinien beachtet werden sollten:

- Gemeinsame Erarbeitung von Veranstaltungsrichtlinien durch die Fachabteilung Marketing, Eventmanagement und der Einkaufsabteilung.
- Vorrang für das strategische Ziel der Erreichung von Kommunikationswirkungen und für Kreativität bei der Inszenierung von Markenwelten unter Berücksichtigung von Effizienz und Kosten- Nutzen- Fragen.

- Sicherstellung von Compliance Maßnahmen, die das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens im Hinblick auf alle gesetzlichen Gebote und Verbote, ethische Normen und Werte sowie vom Unternehmen selbst gesetzte Standards und Leitlinien begründen.
- Überlegung, ob eine Leistung von außen gekauft wird, oder ob man diese in Eigenleistung erbringen kann, unter Berücksichtigung der intern anfallenden Kosten, die im Vergleich zu Fremdbezugskosten anfallen.

Da bisher kaum Veranstaltungsrichtlinien existieren, bzw. implementiert wurden, steht in Unternehmen für die Zukunft ein äußerst interessantes Handlungsfeld offen.

## 9 Literaturverzeichnis

Bechter, Clemens: Make or Buy? Entwicklung eines Modells zur Entscheidungsfindung bei der Bestimmung über Eigenanfertigung oder Fremdbezug, Saarbrücken 2009

Bleile, Gerhard: Veranstaltungsrichtlinien – Voraussetzungen für erfolgreiche Veranstaltungen. Sternfels 2010. (Dieses Buch ist noch nicht Veröffentlicht! Es erscheint ab Oktober 2010 im Verlag Wissenschaft und Praxis)

Boutellier, Roman/ Wagner St./ Wehrli H. : Handbuch Beschaffung. München/ Wien 2003

Bürkle, Jürgen : Corporate Compliance – Pflicht oder Kür für den Vorstand der AG?. 2005

Climate Partner: Leitfaden für Green Events. Zürich/ München/ Wien 2009

Dennerlein B. / Wilbers, Prof. Dr. Andreas :  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55062/geschaeftsreise-v5.html>

Erber, Sigrun: Eventmarketing - Erlebnisstrategien für Marken. Augsburg 2005

EVVC: Meeting- & Eventbarometer. Bad Homburg 2009

Friedmann, Susan: Meetings und Events organisieren. 1. Auflage. Weinheim 2008

Graus, Herbert E.: Motivation als Erfolgsfaktor. Skript Lehrveranstaltung HS- Mittweida

Hauschka, Christoph E. : Corporate Compliance. Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen, München 2007

Holzbauer, Ulrich/ Jettinger, Edwin/ Knauss, Bernhard/ Moser R./ Zeller M. : Eventmanagement. Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. 3. Auflage, Berlin/ Heidelberg 2005

Jäger, Axel/ Rödl, Christian/ Nave, José : Praxishandbuch Corporate Compliance. Grundlagen, Checklisten, Implementierung. Weinheim 2009

Kilian, Karsten : Markenlexikon.com, Lauda-Königshofen 2003-2010  
[http://www.markenlexikon.com/glossar\\_r.html](http://www.markenlexikon.com/glossar_r.html)

Kräher, Anna : Corporate Events. Ein Erfolgsinstrument des Eventmarketings, Hamburg 2009

Lasslop Ingo.: Effektivität und Effizienz von Marketing Events. München 2003

Mikus, Barbera : Make-or-buy-Entscheidungen, Führungsprozesse, Risikomanagement und Modellanalysen. 2. Auflage. Leipzig 2001

Popitz, Heinrich : Soziale Normen, Frankfurt a.M. 2006

Schätzer, Silke : Unternehmerische Outsourcing-Entscheidungen. Eine transaktionskostentheoretische Analyse. Wiesbaden 1999

Schreiter, Daniel Paul: Der Event als Projekt – Leitfaden zur Anwendung von Projektmanagement. 1. Auflage. Hamburg 2009

Schwanfelder, Werner: Überzeugend führen mit Machiavelli. Heidelberg 2005

Teichmann, Stephan : Logistiktiefe als strategisches Entscheidungsproblem. Berlin 1995

Wannenwetsch, Helmut : Integrierte Materialwirtschaft und Logistik. 4. Auflage. Mannheim 2009

### **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig angefertigt, keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt und sowohl wörtliche, als auch sinngemäß entlehnte Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift